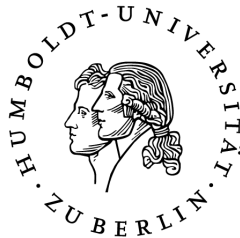


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 341

INTERNE INFORMATIONSWEGE IN BIBLIOTHEKEN

EINFLUSSGRÖßEN, STÖRFAKTOREN, OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN

VON

GUDRUN NELSON-BUSCH



# INTERNE INFORMATIONSWEGE IN BIBLIOTHEKEN

EINFLUSSGRÖßEN, STÖRFAKTOREN, OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN

VON

GUDRUN NELSON-BUSCH

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 341

## **Nelson-Busch, Gudrun**

Interne Informationswege in Bibliotheken : Einflussgrößen, Störfaktoren, Optimierungsmöglichkeiten / von Gudrun Nelson-Busch. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013. - 71 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 341)  
ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Auch Informationsspezialisten stellt die tägliche Arbeit vor vielfältige Probleme des Informationsmanagements. Große Mengen an Informationseinheiten müssen in Bibliotheken regelmäßig gesichtet, bewertet, für die weitere Nutzung vorbereitet und gut suchbar abgelegt werden. Unterschiedlichste Einflussgrößen auf das Angebot und die Nutzung von internen Informationswegen werden betrachtet und eine Anzahl von möglichen Störfaktoren bei der Nutzung wird identifiziert. Unter besonderer Berücksichtigung des möglichen Einsatzes von Social-Media-Angeboten werden abschließend Optimierungsmöglichkeiten diskutiert.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-341>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/) Deutschland-Lizenz.

# Inhalt

1 Zu viele Wege führen zum Ziel	6
2 Interne Informationswege	10
2.1 Der Informationsweg im Gelände – Definitionen zum Umfeld	10
2.2 Datenautobahn und informationeller Trampelpfad – welche Informationswege gibt es und wodurch unterscheiden sie sich?	14
3 Einflussgrößen auf Einsatz und Nutzung der Informationswege	21
3.1 Das Angebot an Informationswegen	21
3.1.1 Systemimmanente Einflussgrößen auf das Angebot an Informationswegen	21
3.1.2 Äußere Einflüsse	24
3.2 Die Nutzung der Informationswege	26
3.2.1 Einflussfaktor Mensch	26
3.2.2 Wissensmanagement	28
3.3 Angebot und Nutzung von Informationswegen – praktische Beispiele	30
4 Störfaktoren	34
4.1 Technische Störfaktoren	35
4.2 Der Nutzer als Störfaktor	37
4.3 Störfaktor Organisation	42
5 Optimierungsmöglichkeiten	45
5.1 Einflussnahme auf die Störfaktoren	47
5.2 Neue Wege – Lösungsansätze für interne IuK-Probleme	50
5.3 Stakeholder im Projekt Professionalisierung der internen IuK-Struktur	50
6 Der Weg ist das Ziel	60
Literaturverzeichnis	63
Anhang	69
Tabelle zu den Interviewergebnissen	69
Legende zur Tabelle	71

# 1 Zu viele Wege führen zum Ziel

Für Bibliothekare<sup>1</sup> ist der Information Overload kein abstrakter Begriff aus der Literatur – es ist täglich erfahrbare Realität, Teil des beruflichen Alltags. Sie lesen bibliothekarische Blogs, verfolgen Twitterfeeds, arbeiten das Posteingangsfach des E-Mail-Clients ab, scannen Wiki-Änderungsbenachrichtigungen und – ja, auch das gibt es weiterhin – lesen Rundschreiben, Sitzungsprotokolle, Arbeitsanweisungen und Arbeitsgruppenpapiere, elektronisch unbegrenzt vervielfältigt und breit gestreut. Daneben klingelt das Telefon, die wichtigsten Nachrichten weiß nur der Flurfunk und auf dem Bildschirm läuft der RSS-Feedreader. Sind die Informationsspezialisten verloren im Informationsdschungel, ist der Lotse auf der Reise zur Informationskompetenz ohne Kompass unterwegs? Ist es noch möglich, sich alle notwendigen, interessanten und wichtigen Informationen für die bibliothekarische Arbeit zu beschaffen und daneben noch Zeit für die Arbeit zu finden? Informationsbeschaffung und Wissensmanagement sind die Arbeitsbereiche, die, stehen sie nicht in direktem Zusammenhang mit aktuellen Problemen, lange Zeit vernachlässigt werden können, ohne dass es zu direkten Auswirkungen kommt. Erst im Laufe der Zeit machen sich hier Versäumnisse bemerkbar.

Die Staatsbibliothek zu Berlin verfügt über ein umfangreiches Intranet. Es wird ergänzt durch ein internes Wiki zu verschiedenen Themenbereichen. E-Mailverteilerlisten informieren definierte Gruppen von Mitarbeitern zu Fragestellungen einzelner Arbeitsbereiche. Auf Arbeitssitzungen werden alle Beschäftigten in einem gestuften System durch Ihre Vorgesetzten über wichtige Themen informiert. Ergänzend gibt es Mitarbeiterorgane, Umläufe, schwarze Bretter und Informationsveranstaltungen zu besonders wichtigen Themen. In einem Selbstbewertungsprozess nach dem Qualitätsbewertungssystem CAF (Common Assessment Framework), der 2011 begonnen wurde, ist als einer von acht verbesserungswürdigen Themenkomplexen

---

<sup>1</sup> Um den Lesefluss nicht unnötig zu stören, verzichte ich auf die konsequente Nennung der jeweils männlichen und weiblichen Personenbezeichnung. Unter jeder geschlechtsspezifischen Bezeichnung bitte ich aus diesem Grund stets nur einen Stellvertreter auch für die jeweils andere Form zu sehen. Ebenso steht der „Bibliothekar“ an einigen Stellen stellvertretend für alle anderen Berufsgruppen, die in Bibliotheken beschäftigt sind.

die interne Kommunikation identifiziert worden. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend informiert.

Fehlende Informationswege sind also genauso wenig das einzige Problem wie das Fehlen der Information an sich. Auch die Tatsache, dass es generell zu viele Informationen gibt, ist für sich gesehen kein Problem. „Problem is filter failure, not information overload“ (Shirky, 2008, o. S.) – die richtige Auswahl aus dem Überangebot ist entscheidend. Wie spielt man auf der Klaviatur der Informationsmöglichkeiten im bibliothekarischen Alltag effektiv und effizient zugleich? Bieten Web 2.0-Technologien bisher unbedachte Auswege aus dem Informationsdschungel? Und, wenn ja, wie können sie sinnvoll eingesetzt werden?

Ein paar grundlegende Fragestellungen möchte ich an den Anfang meiner Arbeit stellen. Einige kurze Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Kommunikation und Information sind auch in terminologischer Hinsicht wichtig. Welche Informationswege gibt es in Bibliotheken und wie kann man sie systematisieren? Kann man den Begriff ‚Informationsweg‘ auf Kommunikationskanäle beschränken oder muss der Weg, mithilfe von Wissensspeichern an Informationen zu kommen, mit berücksichtigt werden? Vermutlich wird hier unter anderem relativ schnell deutlich werden, dass die fundierte Betrachtung aller internen Informationswege in Bibliotheken den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. So wird zunächst die Identifizierung von stereotypen Arten von Informationswegen genügen müssen.

Es soll untersucht werden, welche Faktoren einen Einfluss darauf haben, welche Informationswege in einer Bibliothek eingesetzt werden. Gibt es darüber hinaus weitere Umstände, die einen Einfluss auf die Nutzung der angebotenen Informationswege haben? Welche Störfaktoren wirken der reibungslosen Kommunikation und Informationsweiterleitung entgegen? Nach der Beantwortung dieser Fragen möchte ich – auch aus praktischem Erkenntnisinteresse heraus – den besonderen Fokus auf die Optimierungsmöglichkeiten richten. Der Ansatz dieser Arbeit orientiert sich an der Praxis. Mit den Überlegungen zur Definition, zu den Einfluss- und Störfaktoren sowie zu den Verbesserungsmöglichkeiten soll die Untersuchung aber auch einen Überblick über die verschiedenen Facetten der Informationswegestruktur in Bibliotheken bieten.

Die Kommunikation der Bibliothek nach außen, hier besonders die Kommunikation mit den Kunden, ist in den vergangenen Jahren vor allem durch den wachsenden Einsatz von Social

Media Angeboten gekennzeichnet. Viele Bibliotheken pflegen Facebookseiten, informieren ihre Leser über Blogs und Twitterkanäle, Bookmarking-Dienste ersetzen einfache Linklisten und auch Bibliothekskataloge gibt es bereits in der Version 2.0 (Kneifel, 2010). Mit der Ausnahme von Wikis hat sich aber die Verwendung der sozialen Medien im Bereich der bibliotheksinternen Kommunikation in Deutschland noch nicht durchgesetzt. Ganz anders sieht das im Unternehmensbereich aus. Im Rahmen der Entwicklungen, die unter dem Schlagwort ‚Enterprise 2.0‘ (u. a. McAfee, 2006) zusammengefasst werden, haben die Kommunikationskanäle der sozialen Medien schon in vielen Firmen das interne Kommunikationsnetz erweitert. Das ‚Social Intranet‘ schafft daneben neue Rahmenbedingungen für das betriebsinterne Wissensmanagement (Ehrlich & Lin, 2011). Ansätze dieser Entwicklung kann man auch im Bibliothekswesen der USA entdecken (z. B. McIntyre & Nicolle, 2008).

Spricht man im Unternehmensbereich vom Enterprise 2.0, kann man dem für die öffentliche Verwaltung die Ansätze des *New Public Management* (Schedler & Proeller, 2006) entgegenstellen. Viele Behörden haben in diesem Kontext in den letzten Jahren durchaus eine managementorientierte Entwicklung hinter sich (z. B. Bundesministerium des Inneren, IT-Stab (Hg.), 2006). Marketing, Projektmanagement und TQM haben mit der Verwaltungsreform auch die Bibliotheken erreicht. Nicht besonders erstaunlich ist es in diesem Zusammenhang, dass die traditionsbewusste Institution Bibliothek eher nicht zu den Vorreitern dieser Entwicklung zu rechnen ist. So werden einige dieser Instrumentarien in Bibliotheken zwar inzwischen genutzt; ob sie tatsächlich mit Leben gefüllt werden, ist z. B. bei der Kosten- und Leistungsrechnung oder bei der Qualitätskontrolle doch noch sehr in Frage zu stellen. Es würde daher auch nicht verwundern, wenn so etwas wie das ‚Social Intranet‘ für den Bibliotheksalltag noch nicht entdeckt worden wäre. Zu betrachten sind in diesem Zusammenhang auch das Datenschutz- und das Personalvertretungsrecht, die in Deutschland einen anderen Stellenwert als in den USA haben und damit gegebenenfalls einen verzögernden oder sogar verhindernden Einfluss auf Entwicklungen haben können.

Bei der Literatursauswahl bin ich zunächst von einer Beschränkung auf Veröffentlichungen der letzten fünf Jahre ausgegangen. Im Hinblick auf die entscheidende Relevanz von technischen Entwicklungen auf den Themenkomplex schien dies zu Beginn gerechtfertigt. Im Zusammen-



hang mit theoretischen Grundlagen der Kommunikation in Organisationen habe ich dann jedoch auch auf ältere Literatur zurückgegriffen, die sich teilweise durch eine anhaltende Aktualität auszeichnete. Besonders traf dies auf Wersigs ‚Organisations-Kommunikation‘ (1989) zu, die, obwohl im Hinblick auf technische Details überholt, meine Arbeit entscheidend beeinflusst hat.

Neben der Auswertung der Fachliteratur und der deutschsprachigen Bibliotheksblogs habe ich, um auch einige Ergänzungen aus der Praxis zu bekommen, eine durch Fragebögen unterstützte Interviewreihe mit Studenten des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft im Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität durchgeführt. Dieser Adressatenpool bot sich aufgrund der leichten Erreichbarkeit an, aber auch aufgrund der Tatsache, dass alle Teilnehmer bereits in einer oder sogar mehreren Bibliotheken gearbeitet haben oder aktuell arbeiten und dass eine breite geographische Streuung bei einer Gruppe von Fernstudenten gewährleistet ist. Einen besonderen Fokus habe ich bei der Fragengestaltung darauf gelegt, ob der Einsatz von Web 2.0 Werkzeugen in der internen Kommunikation in Bibliotheken bekannt ist und wenn ja, welche dieser Werkzeuge wo genutzt werden.

Bei einer an der Praxis orientierten Arbeit wie der vorliegenden ist es schwierig, die eigenen Beobachtungen aus dem Berufsalltag vollständig von den empirischen Untersuchungen und den Erkenntnissen aus der Literatur zu trennen. Sollten hier Aussagen ohne Beleg auch das mehrfache Korrekturlesen überlebt haben, sind diese den täglich gemachten Erfahrungen in der Bibliothek geschuldet.

## 2 Interne Informationswege

„Die Kunst, ein Chaos zu organisieren“ nannte Gernot Wersig 1989 im Zusatz zum Sachtitel seine Studie zur Organisationskommunikation mit gutem Grund. Je länger man sich mit der Struktur der Informationslandschaft in einer Bibliothek beschäftigt, desto unübersichtlicher erscheint sie. Uni- oder bidirektional, trägergebunden oder –unabhängig, mündlich oder schriftlich, flüchtig oder für die Ewigkeit niedergelegt – Information im bibliothekarischen Alltag kann so vielfältig sein wie ihre Wege. Kommunikation, Wissen und Information – zunächst gilt es, terminologische Schneisen ins Dickicht dieses Begriffdschungels zu schlagen.

### 2.1 Der Informationsweg im Gelände – Definitionen zum Umfeld

Beginnen möchte ich – und möglichst ohne auf dem dünnen Eis der endlosen Definitionsdebatten einzubrechen – mit dem, was sich hier auf den Weg macht: der Information. „Im engeren Sinne ist Information ein referentieller pragmatischer Begriff, der sich auf zugrunde liegendes Wissen bezieht und seine Relevanz erst durch eine aktuelle Entscheidung bzw. einen aktuellen Handlungskontext gewinnt“ (Kuhlen, Seeger, & Strauch (Hg.): Glossar, 2004). In der Bibliothek kann man sich anhand der Definition vorstellen, dass das notwendige Wissen für die Arbeit an einer Stelle vorhanden ist und – im aktuellen Handlungskontext – möglichst störungsfrei in den Zugriff des jeweils Handelnden gelangen muss. Noch konkreter ausgedrückt wird zum Beispiel das Wissen um die Suchstrategie in einer bestimmten bibliographischen Datenbank erst dann zur Information, wenn die auskunftgebende Bibliothekarin dem Benutzer das Suchen in der Datenbank erklärt und dieser auf diesem Weg an gesuchte Literaturnachweise gelangt. Daneben kann auch die Zuhilfenahme der informationstechnischen Definition der Kommunikation nach Shannon und Weaver (1963) mit ihrer Beschreibung von Sender, Nachricht, Informationskanal, Störeinflüssen und Empfänger für die Beschäftigung mit den Informationswegen als Modell hilfreich sein.

Die exakte terminologische Abgrenzung von Nachricht, Information und Wissen findet allerdings ihre natürlichen Grenzen in der Umgangssprache. Streng genommen müsste man nach

den genannten Definitionen nicht von Informations- sondern vielleicht von Nachrichtenflut oder vom News Overload sprechen und dann auch von ‚Nachrichtenwegen‘, da aus den Nachrichten zunächst Wissen beim Empfänger generiert und erst im Einsatzfall aus dem Wissen wiederum Information werden kann. Im Hinblick auf den Praxisbezug möchte ich aber hier gerne Kuhlen folgen: „Eine Alternative zur terminologischen Fixierung wäre das Vertrauen darauf, dass jeder schon in etwa weiß, was unter ‚Wissen‘ und ‚Information‘ zu verstehen ist“ (Kuhlen, Seeger, & Strauch (Hg.): Handbuch, 2004, S.9). Die Unterscheidung zwischen Information, Wissen und Nachrichten wäre dann nur da notwendig, wo es tatsächlich um die Betrachtung unterschiedlicher Prozessetappen geht.

Wie genau die Informationen und das dahinterliegende Wissen in der Praxis aussehen, ist abhängig von den verschiedenen Aufgabenfeldern in der Bibliothek. Handelt es sich auf der abstrakten Ebene beim Wissen um „... verfügbare Kenntnisse über Gegenstände, Sachverhalte, Personen, Ereignisse, Methoden, Regeln etc...“ (Kuhlen, et. al. (Hg.): Glossar, 2004, S. 130) lässt es sich für die Bibliothek leicht konkretisieren mit dem Wissen um Bücher, Anmeldungsmodalitäten, Ansprechpartner, Schulungstermine, Suchstrategien und Katalogisierungsregeln. All dies sollte beispielsweise der Auskunftsbibliothekar parat haben. Hat er dies nicht, so sollte er zumindest einen schnellen Zugriff auf das gesuchte Wissen haben. Eine geschickte Wissensorganisation – eine „... Kombination aus Verfahren, Techniken und Regeln, (...), die das Wissen im Innern einer Körperschaft organisiert“ (Kuhlen, et. al. (Hg.): Glossar, 2004, S. 131) – ist hier von Vorteil. Das so organisierte Wissen kann dabei ganz unterschiedliche Ausprägungsformen haben. Es kann sich um eher flüchtiges Wissen handeln, beispielsweise das Wissen um die Tatsache, dass die Bibliothek morgen wegen einer Personalversammlung früher geschlossen wird. Im Gegensatz dazu bildet das Regelwerk für den Katalog eher bleibendes Wissen, es veraltet nicht so schnell. Im Hinblick auf die Informationswege wären sicher noch weitere Unterscheidungen hilfreich. Denkbar wäre hier eine Bestimmung der Komplexität des abgelegten Wissens und auch, ob es eher statisch oder stetiger Veränderung unterworfen ist. Auf jeden Fall komplex ist die Frage, wie man mit der Unterscheidung zwischen dem Wissen, von dessen Existenz ich als Mitarbeiter Kenntnis habe, es jedoch nicht parat habe, aber danach suchen kann und dem Wissen, von dem ich gar nicht weiß, dass es existiert, umgehen kann. Auch hier hilft ein Blick in die Praxis. Wenn ich als Mitarbeiterin nicht weiß, dass die Bibliothek einen bestimmten Service anbietet, werde ich im Auskunftsfall auch nicht danach suchen. Diese Art von Wis-

sen erfordert eine aktivere Rolle der Informationswege. Vielleicht hilft eine Anleihe an die Logistik, und man kann Push- und Pullstrategien im Wissensmanagement der Bibliotheksinformation unterscheiden.

Das der Wissensorganisation übergeordnete Wissensmanagement erweitert den Organisationsbegriff um die Bereitstellung der notwendigen technischen Voraussetzungen und die Einflussnahme auf die handelnden Personen. Damit werden alle Maßnahmen im Wissenskontext beschrieben, die getroffen werden, damit die Mitarbeiter einer Institution in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. In der Bibliothekspraxis könnte man darunter über die Sorge um die tatsächliche Organisation des vorhandenen Wissens hinaus die Einflussnahme auf die technische Infrastruktur, die regelmäßige Fortbildung der Mitarbeiter, aber auch auf schwieriger bestimmbare Faktoren, wie zum Beispiel die Kommunikationskultur verstehen.

Versteht man in der Informationswissenschaft Information auch als „Wissen in Aktion“ (Kuhlen, 1989, S. 15), so ist es unumgänglich, sich mit den an den Aktionen beteiligten Akteuren und ihren Beziehungen untereinander zu beschäftigen.

Kommunikation ist die Übertragung von Bedeutungen zwischen Zeichen aussendenden, empfangenden und interpretierenden Systemen. Im engeren Sinne versteht man darunter die Verständigung zwischen Personen. (Kuhlen, et. al. (Hg.): Glossar, 2004, S. 71)

Kommunikation kann verschiedene Ausprägungen haben. Ist sie synchron, so erfolgt sie zur gleichen Zeit, beispielsweise bei einem Telefongespräch. Ist sie asynchron, so erfolgt sie zeitlich versetzt, der Sender der Information hat sie zu einem anderen Zeitpunkt ausgesandt, als der Empfänger sie erhält. Dies ist zum Beispiel bei E-Mails der Fall. Weiterhin könnte man zwischen natürlicher und technischer Kommunikation unterscheiden und darunter entsprechend die Kommunikation unter Zuhilfenahme technischer Hilfsmittel oder ohne diese verstehen. Natürliche Kommunikation findet face-to-face statt. Es kann das Gespräch zweier Kollegen sein, aber auch ein Vortrag, der vor einem größeren Auditorium gehalten wird. Abzugrenzen ist die natürliche Kommunikation von Kommunikation, die technische Hilfsmittel unterschiedlichster Art benötigt, angefangen beim Papier über die Elektroakustik, zum Beispiel beim

Telefon, bis hin zur weiten Bandbreite der elektronischen Übertragungswege. Verläuft der Kommunikationsweg entweder zwischen gleichgestellten Kollegen oder unter Einbeziehung von Vorgesetzten, so kann man mit Sperka (1996, S. 21) unterscheiden zwischen horizontaler und vertikaler Kommunikation. Kommunikation über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg bezeichnet Sperka als diagonale Kommunikation. Als weitere hier im Zusammenhang interessante Differenzierungspaare nennt er formal und informell sowie einstufig und mehrstufig bei der Weiterleitung durch mehrere Instanzen.

Bedenkt man diese Definitionen, stellt sich die Frage, was genau dann hier im Zusammenhang mit Informationswegen gemeint ist. Grundlegend könnte man hierunter alle Möglichkeiten verstehen, die Mitarbeitern von Bibliotheken zur Verfügung stehen, um an die von ihnen für ihre Arbeit benötigten Informationen zu gelangen. Im akuten Informationsbedarfsfall, also zum Beispiel aufgrund einer Nutzeranfrage, reicht die Bandbreite der Informationsmöglichkeiten von der Nachfrage beim Kollegen am Nachbarschreibtisch über die Suche im Intranet bis hin zum Posten einer Anfrage in bibliothekarischen Foren. Als Gegensatz hierzu könnte man all die Gelegenheiten sehen, bei denen Wissen bei den Mitarbeitern aufgebaut wird, um im Bedarfsfall Informationen daraus generieren zu können. Dieser Fall tritt bei Fortbildungsveranstaltungen ein, aber auch in Abteilungs- oder Sachgebietssitzungen, wenn die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten über Bibliotheksbelange informiert werden. Unter Hinzuziehung des beschriebenen Modells „Sender – Informationskanal – Empfänger“ ist der einzelne Mitarbeiter hier aber durchaus nicht nur als Empfänger zu sehen. Es handelt sich vielmehr im Gesamtprozess um einen Informationsaustausch, in dem der Mitarbeiter nicht nur Informationskonsument sein kann, sondern durchaus die Rolle des aktiven Informationsproduzenten oder zumindest Weiterleitenden übernehmen kann.

Zwei weitere Präzisierungen sind notwendig. So wichtig es auch für die Arbeit in einer Bibliothek ist, sich zusätzlich externer Informationswege zu bedienen, so sollte doch in dieser Arbeit die Beschränkung auf den internen Möglichkeiten liegen. Sie sind umfangreich genug. Die Möglichkeiten, sich über das Bibliothekswesen in bibliothekarischen Blogs, über Twitterkanäle, durch Fachzeitschriften oder Konferenzbesuche zu informieren, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Mit ‚intern‘ sind also hier die Kanäle gemeint, die tatsächlich nur von den Beschäftigten einer Bibliothek oder eines Verbundes eingesehen werden können. Dies gilt ungeachtet

der Tatsache, dass externe Informationswege durchaus Wirkung nach innen zeigen können. So könnte zum Beispiel ein RSS-Channel der bibliothekseigenen Webseiten die Mitarbeiter über Neuigkeiten aus anderen Abteilungen informieren und damit der nach außen gerichteten Information auch eine Wirkung nach innen verleihen. Weiterhin möchte ich ‚Informationsweg‘ im Sinne dieser Arbeit deutlich abgrenzen von Informationsmitteln. So sind bibliographische Datenbanken beispielsweise geeignet, Bibliothekare mit Informationen für ihre Arbeit zu versorgen. Hier würde aber nur eine Art ‚Metainformation‘ interessieren: An welcher Stelle der bibliothekseigenen Wissensorganisation kann ich mich darüber informieren, welche Datenbank für welche Fragestellung geeignet ist?

## **2.2 Datenautobahn und informationeller Trampelpfad – welche Informationswege gibt es und wodurch unterscheiden sie sich?**

Die interne Informationslandschaft ist vielfältig. Der Versuch einer Systematisierung kann unter Einbeziehung der zuvor gemachten Überlegungen zu den Kommunikationsarten durchaus komplex werden. Es gibt sehr viele verschiedene Arten von Informationswegen, die sich voneinander grundlegend unterscheiden und entsprechend individuell betrachtet werden müssen. Es gilt, zunächst eine Art Legende für die Straßenkarte der internen Informationswege zu entwerfen.

Die Vielfalt hat ihre Wurzeln in einer Kombination aus langer Tradition und neueren technischen Entwicklungen. Bibliothekare des Mittelalters sahen sich auf der Suche nach Informationen einem überschaubaren Angebot gegenüber. Das persönliche Gespräch, mündlich weitergegebene Regeln zum Verwalten der Codices, vereinzelt niedergeschriebene Bestimmungen zu den Pflichten der Bibliothekare in den Ordensregeln – mehr gab es nicht (Buzás, 1975, S. 135). Mit den Inventarlisten begann danach eine mehrere Jahrhunderte dauernde Verfeinerung des Schriftlichen. Kataloge in verschiedener Ausprägung, Arbeitsanweisungen, Regelwerke und Geschäftsgangspapiere bilden seitdem die Grundlage jeglicher bibliothekarischer Arbeit. Im 19. Jahrhundert kamen mit der Telegrafie und vor allem dem Telefon die Möglichkeiten der Fernkommunikation dazu. Die eigentliche inflationäre Vermehrung der informationellen Möglich-

keiten aber geschah mit der Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Wissen kann heute in großer Menge gespeichert und – dank moderner Speichertechnologie – auch handlich verpackt und auf unterschiedlichsten Wegen transportiert werden. Suchalgorithmen erlauben das strukturierte Wiederauffinden in riesigen Datenspeichern, und das Internet lässt das Ganze auch noch ortsunabhängig weltweit zu. Neben dieser sprunghaft angestiegenen Vergrößerung des Informationsangebotes gibt es dazu auch noch einen Effekt, den Wersig so beschreibt: „Neue Technologien erweitern das Spektrum, schaffen mehr Möglichkeiten, ersetzen aber – zumindest im Kommunikationsbereich – keine alten“ (Wersig, 1989, S. 15). Auch heute noch haben Bibliothekare neben allen technischen Angeboten die Möglichkeit, Informationen im direkten Gespräch mit Kollegen zu erhalten oder weiterzugeben und selbst Informationen schriftlich niederzulegen.

Ein erster Versuch zur Systematisierung könnte sich an verschiedenen Arbeitssituationen in der Bibliothek orientieren. In einigen einfachen Szenarien möchte ich zunächst unterschiedliche Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung in Bibliotheken durchspielen.

*Erstes Szenario: Auskunftstheke, ein Benutzer fragt nach genauen Anmeldeformalitäten. Die auskunftgebende Bibliothekarin kennt die allgemeinen Modalitäten, weiß jedoch nicht, ob für die Außer-Haus-Ausleihe eines Buches die vorherige Vorlage einer behördlichen Meldebescheinigung notwendig ist. Zunächst fragt sie die neben ihr sitzende Kollegin, die jedoch nicht weiterhelfen kann. Die telefonische Befragung weiterer Kollegen erbringt das gewünschte Ergebnis auch nicht. Nacheinander konsultiert sie nun eine schriftliche Sammlung von Informationen an der Theke (einen ‚Auskunftsordner‘), die Webseiten der Bibliothek und das Intranet. Schließlich findet sie die gesuchte Auskunft im bibliothekseigenen Wiki, dessen Informationssammlung zu Auskunftsfragen den Auskunftsordner mehr und mehr ablöst.*

*Zweites Szenario: Zwei katalogisierende Kollegen sind uneinig über die Ansetzung des Namens einer Körperschaft. Das elektronisch vorliegende Regelwerk ist in dieser Frage auslegbar. Da die Bibliothek an einen Katalogverbund angeschlossen ist, schicken die beiden ihre Frage an die Mailingliste des Katalogisierungsverbundes, nachdem auch die Konsultation des Verbund-Wikis und der FAQ-Seite des Webauftritts keine Entscheidung*

*brachte. Eine Kollegin aus Leipzig weist die beiden in ihrer Antwort auf eine im Internet frei zugängliche Spezifizierung der Katalogisierungsrichtlinien hin. Hier finden sie eine eindeutige Aussage zu ihrem Problem.*

*Drittes Szenario: Für die Arbeit in einer Arbeitsgruppe ‚Benutzerbefragung‘ möchte ein Bibliothekar erforschen, welche Befragungen in seiner Bibliothek in den letzten zehn Jahren durchgeführt wurden. Nachdem er alle Kolleginnen und Kollegen, bei denen er Wissen zu diesem Thema vermutet, persönlich, telefonisch oder per Mail befragt hat, sucht er nun in der kollaborativ genutzten Dateiablage der Bibliothek. Hier stehen verschiedene Laufwerke zur Verfügung, nicht zu allen hat er eine Zugangsberechtigung. Die Sortierung in den von allen Abteilungen genutzten Ordnern ist uneinheitlich, die Suche schwierig. Verzweifelt schreibt er eine Mail an einen E-Mailverteiler, der alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bibliothek erreicht. Von einer älteren Kollegin bekommt er die Information, dass es noch verschiedene Aktenordner zu alten Umfragen im Archiv geben soll. Nachdem er alle Informationen zum Thema gesammelt hat, legt er eine neue Seite im Intranet an, die künftig suchenden Kollegen die Arbeit erleichtern soll.*

*Viertes Szenario: Eine jüngere Kollegin hat gerüchteweise gehört, dass die Bibliothek durch Entlassungen Personal abbauen muss. Sie verbreitet die Nachricht in Gesprächen mit befreundeten Kolleginnen, schreibt E-Mails an andere und verschickt auch eine SMS an einen Kollegen, der sich im Urlaub befindet. In der nächsten Sitzung ihres Sachgebietes befragt sie ihre Vorgesetzte zum Wahrheitsgehalt der Gerüchte. Diese verweist auf das demnächst intern veröffentlichte Protokoll der Direktionssitzung. Im weiteren Verlauf der Ereignisse stellt sich heraus, dass die Personaleinsparung nicht über Entlassungen erfolgen soll. Vielmehr richtet die Direktion ein internes Wiki ein, in dem Vorschläge zur Restrukturierung gesammelt werden sollen. Damit soll es erreicht werden, durch bessere Arbeitsorganisation künftig zu ermöglichen, freiwerdende Stellen nicht mehr in vollem Umfang wiederbesetzen zu müssen ohne den Service einzuschränken. Die Beschäftigten haben trotz allem Angst um ihre Arbeitsplätze. Daraufhin richtet die Direktion einen Chatkanal ein, der es allen Beschäftigten ermöglicht, direkt mit der Direktion Kontakt zum Thema*



*aufzunehmen. Der Chatkanal wird auch durch einen Aushang am Schwarzen Brett beworben. Der Personalrat bloggt die neuesten Entwicklungen.*

*Fünftes Szenario: Eine Arbeitsgruppe hat Standards zur mündlichen Auskunftserteilung erarbeitet. Um die Standards bei allen Kolleginnen und Kollegen an den verschiedenen Auskunftsstellen der Bibliothek durchzusetzen, nutzt sie alle Informationsmöglichkeiten. Auf der Startseite des Intranets wird auf die in allgemein zugänglichen Laufwerken abgelegten elektronischen Dokumente der AG verwiesen. Ein Vortrag vor allen Kollegen stellt die Arbeitsergebnisse vor. Einige Kollegen arbeiten in einer Zweigstelle, sie nehmen per Videokonferenz an der Veranstaltung teil. Ein Mitschnitt des Vortrags wird als Videocast ins Intranet gestellt. Über neue Einträge im Intranet werden alle Kollegen via RSS-Feeds informiert. Immer neue Lehrfilme zu Standardauskunftssituationen werden erstellt und im Intranet veröffentlicht. Ein interner Microblog wird eingerichtet und sendet täglich 140 Zeichen zur Auskunftskompetenz.*

*Sechstes Szenario: Der Direktor einer größeren Bibliothek plant eine außerordentliche Sitzung mit seinen Abteilungsleitern zum Thema Haushalt. Das Sekretariat verschickt eine Outlook-Besprechungsanfrage an alle Beteiligten. Viele Abteilungsleiter antworten gleich, ausgerechnet der Leiter der Erwerbsabteilung jedoch nicht. Bei der telefonischen Nachfrage antwortet nur der Anrufbeantworter. Nach mehreren erfolglosen Versuchen erfährt die Sekretärin beim Mittagessen in der Kantine, dass der Abteilungsleiter auf Dienstreise ist und der Sekretär erkrankt. Die Sitzung wird verschoben.*

Die Beispiele zeigen, dass die Informationen, die in der Bibliothek über verschiedene Wege gesucht werden, grundlegend unterschiedliche Ausprägungen haben können. Im ersten Beispiel wird die Frage nach einer organisatorischen Regelung gestellt, also nach einfachem Faktenwissen. Im zweiten geht es um Detailfragen zu Katalogisierungsregeln im Verbund, im dritten um das Auffinden der Dokumentation vergangener Projekte. Im vierten Szenario geht es um die Verifizierung von Informationen, die zunächst nur im ‚Flurfunk‘, also über informelle Kanäle weitergegeben wurden und um die Nutzung von bidirektionalen Informationswegen für die vertikale Kommunikation. Das fünfte Szenario soll beispielhaft für die breite Streuung von ‚neuem‘ Wissen stehen. Schließlich geht es beim sechsten Beispiel um punktuelles Wissen.

Wer von den Kollegen wie am besten zu erreichen ist, ändert sich ständig. Schon wer an einer Arbeitsgruppenbesprechung teilnimmt, ist telefonisch nur erreichbar, wenn er über ein Diensthandy verfügt. Solches Wissen veraltet schnell.

Eine weitere Beobachtung kann man anhand der Beispiele deutlich machen, hier genügen Erfahrungswerte: Zunächst wird immer der einfachste Weg benutzt. Es mag persönliche Vorlieben geben, manch einer liest lieber längere Texte als mal eben einen Kollegen zu fragen, aber es gibt doch so etwas wie gern genutzte ‚Trampelpfade‘ unter den Informationswegen. Es ist evident, dass Gespräche, Telefonate und E-Mail-Korrespondenzen eine sehr große Bedeutung für die Informationsbeschaffung in der Bibliothek haben. Ebenso liegt es auf der Hand, dass es für bestimmte Fragestellungen ‚Königswege‘ zur Information gibt. Eine Telefonnummer sucht man im Telefonverzeichnis im Intranet, man ruft nicht erst jemanden an, um zu fragen, ob er die Nummer auswendig kennt. Für Katalogisierungsfragen konsultiert man zuerst das Regelwerk. Und, um mit einem letzten Beispiel im Bild zu bleiben, darf man wahrscheinlich auch die kleinen ‚Seitenwege‘ nicht unterschätzen: Wenn ich dreimal auf der Suche nach den genauen Anmeldeformalitäten war, werde ich sie mir wahrscheinlich auf einen Zettel schreiben und diesen an meine Pinnwand hängen oder eine elektronische Notiz anlegen.

Ich kann aber auch einen anderen Ansatz verfolgen und zunächst nach mündlich und schriftlich weitergegebener Information unterscheiden. Die Gruppe der mündlichen Informationswege umfasst dann das Gespräch, aber auch Sitzungen, Videokonferenzen und Vorträge. Kommt die technisch unterstützte mündliche Kommunikation mit Telefonaten, Videochats und Podcasts dazu, so habe ich zwar eine gemischte Gruppe, alle ihre Elemente eint jedoch, dass Information aktiv weitergegeben wird. Sieht man sich daneben die Gruppe der schriftlichen Informationswege an, muss man, um eine vergleichbare Homogenität zu erreichen, ein weiteres Unterscheidungsmerkmal hinzufügen. In der E-Mail mit allen ihren Derivaten (Mailinglisten, E-Mail-Verteiler), in einem Blog oder einem Fax wird Information ebenfalls aktiv weitergegeben. Das Intranet, ein Wiki oder ein file-basiertes Ablagesystem jedoch, die ich im täglichen Arbeitsprozess durchaus als legitime Wege zur Information betrachte, sind ursächlich Wissensspeicher. Hier wird nun die bereits erwähnte Unterscheidung verschiedener Prozess-

schritte wichtig. Als Schlussfolgerung kann ich dann zwei grundlegende Gruppen von Informationswegen definieren, in denen es keine Rolle mehr spielt, ob Information mündlich oder schriftlich erfolgt. Auf der einen Seite wartet das abgelegte Wissen im Speicher passiv auf Abruf, auf der anderen Seite wird es, z. B. in einer Mail oder auch im Gespräch, aktiv als Information weitergereicht. Der Oberbegriff Informationsweg enthält nach dieser Definition zwei Ausprägungen, die in anderen Zusammenhängen nicht zusammen betrachtet werden: reine Kommunikationskanäle und Wissensspeicher.

Neben der großen Unterscheidung zwischen passivem Wissensspeicher und aktiven Weitergabekanälen, neben der groben Einschätzung der Bedeutung für die tägliche Praxis und der Betrachtung der jeweils transportierten Informationen gibt es noch verschiedene Differenzierungsmerkmale, deren Relevanz für den Untersuchungsgegenstand nicht vorrangig ist. Jedoch sollte man sie kennen. So können Informationswege ortsunabhängig oder –gebunden sein. Spielte diese Unterscheidung früher eine große Rolle, so wird sie durch technische Möglichkeiten mehr und mehr obsolet. Ein persönliches Gespräch verlangt die ortsgebundene Präsenz der Teilnehmer nur bis zum Einsatz von Telefonen oder – moderner – internetbasierter Videotelefonie (z. B. Skype) oder Videokonferenzen. Ob ein Informationsweg eher formal oder informell genutzt wird, hängt vom aktiven Benutzungsfall ab. Ich kann eine sehr formale E-Mail an einen Vorgesetzten schreiben oder einen informellen Meinungsaustausch mit Kollegen über dasselbe Medium führen. Auch die Frage, ob ich über einen Informationsweg jeweils nur einen Empfänger oder gleich mehrere erreichen kann, hat ihre Bedeutung für die Wahl des Wegs im Einzelfall, nicht jedoch für eine generelle Klassifizierung. Bei den aktiven Weitergabekanälen kann ich mir Gedanken darüber machen, ob die darüber geführte Kommunikation asynchron oder synchron verlaufen kann. Im zweiten Fall bin ich darauf angewiesen, dass alle Kommunikationspartner zur gleichen Zeit verfügbar sind, bekomme jedoch auch eine direkte Rückmeldung. Asynchrone Informationsweiterleitung kann zeitversetzt erfolgen, eine E-Mail muss nicht sofort gelesen werden. Weiterhin könnte man zwischen Informationswegen unterscheiden, die nur unidirektional benutzt werden können oder eine direkte Antwort und damit dyadische Kommunikation zulassen.

Mit allen genannten Beschreibungskriterien zusammen habe ich jetzt ein Instrumentarium an der Hand, mit dessen Hilfe ich nun einige Informationswege exemplarisch genauer beschreiben

möchte. Bei der telefonischen Befragung der Kollegen im ersten Szenario handelt es sich danach um die Nutzung eines Informationswegs, der, technisch unterstützt, mündliche Informationsweiterleitung ortsunabhängig ermöglicht. Das Telefon lässt informelle, synchrone und dyadische Kommunikation zu. Hätten die Kollegen die Frage nach den Anmeldemodalitäten beantworten können, so wäre verhältnismäßig statisches Wissen transportiert worden, da sich die Bedingungen zur Anmeldung nicht so häufig ändern. Die Information suchende Kollegin hat mit den Telefongesprächen einen in ihren Augen einfachen und schnellen Informationsweg gewählt, sie hat sich zunächst gegen das Lesen der schriftlich niedergelegten Anmeldebedingungen entschieden. Erst der Misserfolg bringt sie dazu, in den Wissensspeichern auf die Suche zu gehen. Auch der Bibliothekar aus Szenario drei wählt zunächst die ihm naheliegenden Informationswege. Seine spätere Suche nach Informationen im file-basierten Ablagesystem der Bibliothek verlangt eine aktive Rolle von ihm. Er muss sich hier mit den Strukturen des abgelegten Wissens beschäftigen. Er sucht – technisch unterstützt und (je nachdem, wie weit das Netzwerk der Bibliothek reicht) auch ortsunabhängig – nach schriftlich festgehaltenem Wissen. Würde er auf den Laufwerken Informationen finden, so würde es sich um eine asynchrone Weitergabe handeln, da das Wissen zu anderer Zeit dort abgelegt wurde und erst jetzt wieder in Aktion tritt. Er hat keine Möglichkeit, mit den Sendern über den gewählten Informationsweg in Kontakt zu treten, da diejenigen, die das Wissen auf dem Laufwerk abgelegt haben, dort nicht unmittelbar ansprechbar sind. Die Kommunikation ist damit in diesem Fall unidirektional. Als letztes Beispiel soll der Videomitschnitt des Vortrags im Intranet aus dem fünften Szenario dienen. Hier wandelt sich aktiv weitergegebenes Wissen aus dem Vortrag mit der Ablage im Intranet in passiv zur Verfügung stehendes. Ruft jemand den Videocast auf, so erhält er auf diesem Weg, technisch unterstützt, mündlich weitergegebenes Wissen. Auch hier ist der Informationsweg unmittelbar nur unidirektional nutzbar. Dies würde sich ändern, wenn der Videokanal im Intranet eine Kommentarfunktion anbieten würde.

Schon bei diesen Beispielen wird deutlich, dass man die Nutzung der Informationswege immer im Kontext der über sie geführten Kommunikation betrachten muss, da die Wege je nach Nutzung unterschiedliche Eigenschaften annehmen können. Auch die tatsächliche Nutzung der einzelnen Informationswege hängt von sehr vielen verschiedenen Faktoren ab.

### **3 Einflussgrößen auf Einsatz und Nutzung der Informationswege**

Ging es im vorigen Kapitel um die Beschreibung von möglichen Informationswegen in Bibliotheken, so soll jetzt die tatsächliche Nutzung im Fokus stehen. Von welchen Faktoren hängt es ab, welche Informationswege in einer Bibliothek im Informationsbedarfsfall zur Verfügung stehen und wie diese durch die Mitarbeiter genutzt werden? Hier sind sowohl die Angebots- als auch die Nutzungsseite zu betrachten, die jeweils durch verschiedene Gruppen von Faktoren beeinflusst werden.

#### **3.1 Das Angebot an Informationswegen**

##### **3.1.1 Systemimmanente Einflussgrößen auf das Angebot an Informationswegen**

An erster Stelle muss die Größe der Bibliothek, genauer gesagt, die Anzahl der Mitarbeiter genannt werden. Die Sinnlosigkeit eines internen Blogs in einer OPL ist evident. In einer Einrichtung mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Informationsweiterleitung unkomplizierter zu gestalten als in einer Bibliothek mit mehreren hundert Beschäftigten. Sitzen die zehn Mitarbeiter auch noch gemeinsam in einem Großraumbüro, so ist der Einsatz komplexer Kommunikationsinstrumente überflüssig. Die Raumsituation ist also neben der Anzahl der Mitarbeiter der zweite Einflussfaktor auf die Infrastruktur der Informationswege. Das Gegenbeispiel zur erwähnten ‚Einzimmer-Bibliothek‘ wäre ein zweistufiges Bibliothekssystem einer Universitätsbibliothek mit vielen verteilt gelegenen Institutsbibliotheken oder der Stadtbüchereiverbund in einer Großstadt. Ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang beachtet werden muss, ist das Angebot von Telearbeitsplätzen. Die Integration der daran teilnehmenden Mitarbeiter stellt zusätzliche Ansprüche an das Informationswegenetz. Neben dem Raumaspekt ist auch ein zeitlicher zu bedenken. Je nachdem, wie viele Mitarbeiter in Teilzeitmodellen arbeiten und welchen Spielraum die geltenden Dienstvereinbarungen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung lassen, desto eher kann es passieren, dass sich die Kollegen trotz überschaubarer Raumstrukturen seltener begegnen. Auch in diesen Fällen steigt die Bedeutung der Kommunikationsmöglichkeiten über technisch unterstützte Informationswege, wie Wersig es bereits 1989 (S. 50) beschreibt:

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien machen es immer mehr möglich, daß jemand, der eine bestimmte Handlung oder Kommunikation an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit vornehmen will, nicht mehr notwendigerweise zu dieser Zeit an diesem Ort der Handlung oder Kommunikation sein muß.

Neben der Anzahl der Mitarbeiter und ihrer räumlichen und zeitlichen Verortung sind die finanziellen Möglichkeiten als weitere Rahmenbedingung zu nennen und damit im direkten Zusammenhang die technische Ausstattung. Ist der Rahmen weit gesteckt, rückt die Möglichkeit der Ausstattung der Mitarbeiter mit Computern der neuesten Generation oder auch mit Smartphones in den Bereich des Machbaren, ist der Etat überschaubar, muss eine technisch veraltete Rechnerarchitektur genügen. Die aktuelle Etatsituation der öffentlichen Hand und besonders der Bibliotheken lässt eine größere Häufigkeit der zweiten Alternative vermuten.

Als weiterer Einflussfaktor auf das Angebot an Informationswegen dürfen die Mitbestimmungsorgane in der Auflistung nicht fehlen. Der Personalrat – in privat finanzierten Bibliotheken ggf. der Betriebsrat – hat in den Fällen einen Einfluss auf die Einführung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, wo diese potenziell dazu geeignet sind, Arbeitsleistungen zu kontrollieren.<sup>2</sup> Dies könnte beispielsweise die Einführung eines bibliotheksinternen Wikis verhindern, da hier bei Änderungen stets der Name und die Uhrzeit der Veränderung angezeigt werden und so auch Rückschlüsse auf die Dauer der Bearbeitung gezogen werden können.

Die Organisationsstruktur der Bibliothek umfasst den nächsten Themenkomplex, der grundlegenden Einfluss auf die Infrastruktur der Informationswege hat. Hier sind vor allem Aspekte der Aufbauorganisation zu nennen. „Die Strukturen von Organisationen legen in erheblichem Maße fest, welche Informationsverarbeitungsprozesse durch Informationssysteme zu unterstützen sind“ (Picot & Maier, 1993, S. 8). In der hierarchisch geprägten Linienorganisation, die auch heute noch die am häufigsten in Bibliotheken anzufindende Organisationsstruktur ist,

---

<sup>2</sup> Zum Beispiel: Bundespersonalvertretungsgesetz, § 75, Abs. 3, Satz 17: Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen.

spielt die vertikale, formale Informationsweitergabe eine große Rolle. Im Vordergrund stehen hier die Weitergabe von Arbeitsanweisungen, die Kontrolle ihrer Befolgung und die Koordination von Arbeitsaktivitäten. Man kann sich hier eine Art Grundgerüst der internen Informationswege vorstellen. Eine Arbeitsanweisung, die via Rundschreiben an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbreitet worden ist und deren Kenntnisnahme vielleicht sogar durch Unterschrift zu bestätigen ist, kann bei Nichtbefolgung dienstrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Dies ist nicht vorstellbar bei informeller Informationsweitergabe zum Beispiel in einem Blog. Genau so verhält es sich auch beim System des ‚Dienstwegs‘. Hier sind bei der Informationsweitergabe exakt die Stufen der Hierarchie einzuhalten. Die Struktur der Aufbauorganisation hat also einen sehr direkten Einfluss auf die Informationswege, die vorhanden sein müssen, und auch auf die Frage, wann welcher Weg genutzt wird. Auch die Geschwindigkeit der Informationsweitergabe entlang der vertikalen Strukturen wird von der Aufbauorganisation beeinflusst. Flachere Hierarchien bilden sich auf der Kommunikationsebene in kürzeren Informationswegen ab. Bereits 1917, als Henri Fayol die Linienorganisation als allgemeines Verwaltungsprinzip beschrieb, war deutlich, dass die Informationsweiterleitung nicht ausschließlich entlang der Hierarchieebenen verlaufen kann. Auch Fayol deutete die Möglichkeit an, lange Dienstwege abzukürzen, indem Mitarbeiter gleicher Hierarchiestufen aus verschiedenen Abteilungen direkt miteinander kommunizieren. Sie umgehen dabei mit dem Einverständnis ihrer jeweiligen Vorgesetzten die Stufen der Hierarchie. Diese horizontale Interaktion ist aus der modernen Bibliotheksverwaltung nicht mehr wegzudenken und wird mit dem Begriff Fayolsche Brücke bezeichnet.

Ohne hier im Einzelnen auf die Einflüsse verschiedener Organisationstheorien auf Bibliotheken einzugehen, kann man im modernen Bibliotheksalltag zwei grundlegende Abweichungen von der hierarchisch aufgebauten Linienorganisation beobachten. Teamarbeit und die stärkere Ausrichtung der Arbeitsorganisation auf Projektstrukturen stellen erweiterte Anforderungen an die Informationslogistik. Information muss nicht mehr nur ortsgebunden homogenen Arbeitsgruppen zur Verfügung stehen, sondern abteilungsübergreifend und ortsunabhängig genutzt werden können. Damit beeinflussen auch Elemente der Ablauforganisation die Infrastruktur der Informationswege. Die Organisation des Geschäftsgangs einer Bibliothek, der Grad der Arbeitsteilung und die Frage, inwieweit Projekte in der Bibliothek eine Rolle spielen, sind hier als wichtige Faktoren zu nennen.

### 3.1.2 Äußere Einflüsse

Bibliotheken können nicht isoliert von ihrer Umwelt betrachtet werden. Gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die interne Organisation. Besonders offensichtlich sind die Einflüsse von Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie auf den Technikeinsatz in Bibliotheken. Zwar gibt es durchaus Beispiele dafür, dass Anstöße für technische Weiterentwicklungen von Bibliotheken ausgingen, in der Mehrzahl der Fälle wurden aber technische Innovationen in anderen Bereichen entwickelt und später für den bibliothekarischen Gebrauch angepasst. Trotzdem haben gerade technologische Entwicklungssprünge die Arbeit in Bibliotheken verändert wie kaum etwas anderes. Kaum ein bibliothekarischer Arbeitsplatz kommt mehr ohne einen PC mit einem Zugang zum Internet aus. Es ist also nicht besonders wagemutig, wenn man davon ausgeht, dass auch weitere Entwicklungen im technischen Bereich nicht ohne Bedeutung für Bibliotheken bleiben werden.

Aber nicht nur Innovationen im technischen Bereich müssen als äußere Einflussfaktoren beachtet werden. Auch gesellschaftspolitische Veränderungen können ihre Spuren im Informationswegenetz der Bibliotheken hinterlassen. Stuttgart 21, Fluglärmgegner im Berliner Umland und die nach Fukushima neu erwachte Anti-Atomkraft-Bewegung – politische Meinungsäußerung beschränkt sich nicht mehr auf Stimmabgabe bei Wahlen und Demonstrationen. Internetbasierte Angebote bieten neue Kommunikationsplattformen. Kommentarfunktionen von Online-Zeitungsausgaben, Twitterkanäle oder Blogs – eigentlich alle Erscheinungsformen des Web 2.0 – sind Möglichkeiten öffentlicher Partizipation. Technische Innovationen unterstützen hier den Wunsch nach Teilhabe. Nutzen Bibliotheksmitarbeiter diese Mittel als Privatpersonen, um aktiv an Meinungsbildungs- oder sogar Entscheidungsprozessen teilnehmen zu können, könnten künftig auch die Erwartungen in der internen Kommunikation in diese Richtung gehen. Transparenz wird dann nicht mehr nur von Politikern gegenüber ihren Wählern oder von Bibliotheken gegenüber ihren Kunden, sondern auch von Führungspersonal in Bibliotheken gegenüber ihren Mitarbeitern erwartet werden. Die kollaborative Erarbeitung von Wissen ist ebenfalls zunächst aus der Internetwelt bekannt. Inzwischen verdrängt Wikipedia altehr-



würdige Enzyklopädien (Hammwöhner, Fuchs, Kattenbeck, & Sax, 2007) und Wikis ermöglichen die gemeinsame Wissenssammlung auch in Bibliotheken.

Bereits unter den systemimmanenten Einflussfaktoren wurde der verändernde Einfluss von Team- und Projektarbeit auf die Informationswege genannt. Die eigentliche Veränderung, die die Einführung dieser neuer Organisationsstrukturen bewirkt hat, ist jedoch wieder äußeren Einflüssen zuzuordnen. Managementelemente in der öffentlichen Verwaltung haben ihre Wurzeln vielfach in den Ideen und Methoden des *New Public Management*. Dieser Ansatz zur Verwaltungsreform wird zwar heute kontrovers diskutiert (Schedler & Proeller, 2006, S. 287), die bereits bestehenden Auswirkungen auch auf das Bibliothekswesen sind allerdings nicht zu übersehen. Terminologisch sind Leser und Benutzer zum Kunden mutiert und Controllingkonzepte und leistungsorientierte Entlohnung sind keine Fremdwörter mehr. Zur Reorganisation der Betriebsorganisation gehören eben auch die Arbeit in abteilungsübergreifenden Teams (und damit das Aufbrechen der reinen Linienorganisation) und die Installation von Projektmanagementumgebungen bei komplexen Aufgabenstellungen. Daneben hat auch die transparente Kommunikation verwaltungsinterner Vorgänge nach außen ihren Ursprung in den Forderungen des NPM. Muss sich die öffentliche Verwaltung, und damit auch die Bibliotheken, zumindest in einem bestimmten Rahmen, dem Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen stellen, so gewinnen Äußerungen wie die folgende Relevanz auch auf das Informationsmanagement in Bibliotheken (Döbler, 2010, S. 388):

Aus ökonomischer Sicht scheint es eine Binsenweisheit, dass der wichtigste Erfolgsfaktor für innovative, wachstumsstarke Unternehmen Wissen ist (...). Wissen gewinnt jedoch in jüngerer Zeit zusätzlich an Bedeutung, zumindest wenn es stark als Know(ledge) How verstanden wird, und da Wissen zum Produktionsfaktor geworden ist, der die gesamten Aktivitäten der Leistungserstellung durchdringt und die stetigen Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsneuerungen hervorbringt, die Unternehmen im Markt wettbewerbsfähig erhalten (...).

Elemente des Wettbewerbs kommen ins Spiel. Für die Verteilung öffentlicher Mittel existiert nicht nur bei der Vergabe von Fördermitteln Konkurrenz. Auch der Benutzer als Kunde will umworben sein, damit die Benutzungszahlen gegenüber den Trägern argumentativ verwendet werden können. In diesem Umfeld wird der bewusste Umgang mit Wissen zur Grundlage der Dienstleistungsverbesserung.

## **3.2 Die Nutzung der Informationswege**

### **3.2.1 Einflussfaktor Mensch**

Es sind Menschen, die interne Informationswege anlegen und nutzen. Diese zunächst schlicht erscheinende Aussage bedeutet aber, dass alle Überlegungen zu den Informationswegen immer auch den ‚menschlichen Faktor‘ einbeziehen müssen. Menschen sind unterschiedlich. Sie sind männlich oder weiblich, sie sind alt oder jung, erfahren oder neu in der Bibliothek, neugierig und kommunikativ oder introvertierte Einzelgänger. Sie haben unterschiedliche Gewohnheiten und Vorlieben im Hinblick auf Kommunikationsvorgänge und die Nutzung von Informationswegen. Doch damit ist es noch nicht genug. Rommert (2005, S. 18) stellt seiner Arbeit zum Intranet ein Kapitel ‚Wirklichkeit als Konstrukt‘ voran. Mit den Erkenntnissen des radikalen Konstruktivismus differenziert er zwischen Realität und Wirklichkeit. Realität ist danach etwas unabhängig vom Bewusstsein Existierendes im Gegensatz zur Wirklichkeit, die bei jedem Mitarbeiter als Ergebnis von Wahrnehmungsprozessen entsteht. Jeder Mensch und damit auch jeder Mitarbeiter der Bibliothek sieht danach seine ganz eigene Wirklichkeit, die sich gravierend von den Wirklichkeiten anderer Mitarbeiter unterscheiden kann. „Auch jede Aussage einer Führungskraft ist bedürfnis-, interessen-, motiv-, perspektiven- und geschichtsabhängig ...“ (Rommert, 2005, S. 24). Klingen diese Aussagen zunächst sehr abstrakt im Hinblick auf die Informationswege, so einleuchtend ist es jedoch, dass individuelle Wahrnehmungen durchaus einen Einfluss auf die kollaborative Nutzung einer Informationsinfrastruktur haben kann. So fällt es dann auch nicht besonders schwer, Zusammenhänge zwischen einem unterschiedlichen Erfahrungs- und Lebenshintergrund und dem strukturierten Aufbau von Wissensablagen zu ziehen. Hier könnte man sich zum Beispiel vorstellen, dass die genaue Kenntnis eines Wissensgebietes eine viel differenziertere Untergliederung in der Ablagestruktur bedingt, genauso aber auch, dass persönliche Abneigungen vielleicht die Vernachlässigung eines Bereiches zugunsten anderer verursachen.

Individuelle Wahrnehmungen werden zusätzlich durch andere Faktoren beeinflusst. Ohne den Unterschied zwischen ‚Digital Natives‘ und ‚Digital Immigrants‘ bemühen zu müssen, ist es vorstellbar, dass es älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schwerer als jüngeren fallen könnte, beispielsweise eine bibliotheksöffentlich lesbare Kommentarfunktion zu nutzen oder

einen E-Mailverteiler, der eine große Anzahl an Mitarbeitern erreicht. Wer mit einem eigenen Facebook-Account aufgewachsen ist, steht Vernetzungsmöglichkeiten vermutlich offener gegenüber als jemand, der nur damit in Kontakt kommt, wenn er kritische Debatten um private Daten im Netz in Zeitungsartikeln verfolgt. Auch langjährige Gewöhnung an bestimmte Arbeitszusammenhänge wird einen Einfluss auf die Nutzung von Informationswegen haben. Wer eher darin geübt ist, Arbeitsergebnisse abgeschlossen an die nächste Vorgesetztenebene weiterzuleiten, muss den Umgang mit gemeinschaftlich erarbeiteten Informationen oder die öffentliche Diskussion von Teilarbeitsergebnissen vielleicht erst lernen. Das Lebensalter und die Zeitspanne, die man bereits im Arbeitsleben verbracht hat, können also durchaus als Einflussfaktoren gesehen werden.

Eine weitere Einflussgröße auf die Nutzung der Informationswege ist die individuelle Lernbereitschaft. Wersig (1989, S. 19f.) weist unter der Überschrift „Komfort“ auf die Problematik hin, die sich aus immer neuen, technologisch basierten Möglichkeiten ergeben: „Natürlich ermöglichen sie Leistungen, die bisher nicht möglich waren, aber sie fordern auch ihren Preis, auf den man sich einlassen muß: Lernen, sich informieren, Lösungen anschauen, Entscheidungen treffen, in Übung bleiben.“ Auch neue Informationsangebote und neue Kommunikationswege gehen zumeist einher mit neuer Technik oder zumindest mit neuer Software. Um sie reibungslos nutzen zu können, muss man sich mit ihnen beschäftigen, es müssen Kurse besucht werden und es braucht einige Zeit, bis ihre Benutzung selbstverständlicher Teil des Alltags geworden ist.

In der Genderforschung ist die Debatte um geschlechtsabhängig unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten nicht neu. Bezogen sich erste Untersuchungen dazu eher auf den privaten Bereich (z. B. Tannen, zuerst 1990), so gibt es inzwischen auch solche, die beruflich bedingte Kommunikation betrachten (z. B. Günthner & Kotthoff (Hg.), 1992). Beschrieben werden dort starke Einflüsse geschlechtsbedingten Verhaltens auf Kommunikationsprozesse im Arbeitsalltag. Da das Kommunikationsverhalten einen großen Einfluss auf die Nutzung der Informationswege hat, scheint es nicht zu weit hergeholt anzunehmen, dass es auch typisch männliche oder weibliche Nutzungsgewohnheiten von Informationswegen gibt. Ohne zu tief in die Problematik eintauchen zu können, ist es zum Beispiel vorstellbar, dass es bei der Auswahl von Kommunikationskanälen einen Einfluss haben kann, ob ich bei der Weitergabe von Informati-

onen in kommunikativen Prozessen eher ein Medium wähle, das es mir erlaubt, Metainformationen in Form von Tonfall, Gestik und Mimik mitzureichen, oder ob ich mir – vielleicht auch unbewusst – Gedanken darüber mache, dass das Erfragen von Wissen ein Machtgefälle erzeugen kann<sup>3</sup>.

Kann man das Alter, die Arbeitserfahrung und das Geschlecht nun als objektiv vorhandene Einflussfaktoren bewerten, kommen daneben sicher noch sehr subjektive, situationsabhängige Faktoren dazu. Einen Kollegen, zu dem man kein gutes Verhältnis hat, ruft man im Bedarfsfall vielleicht nicht an, um einer direkten Kontroverse aus dem Weg zu gehen. Wählt man in diesem Fall die E-Mail-Kommunikation, so nicht notwendigerweise aus dem Grund, weil sie kontextbezogen den besten Weg darstellt. Gute Erfahrungen mit bestimmten Informationswegen befördern andererseits die Nutzung auch in Fällen, wo – objektiv gesehen – eine andere Wahl besser wäre.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle Einflussgrößen, die auf menschliche Kommunikation wirken, auch als solche auf die Nutzung von internen Informationswegen beachtet werden müssen. Bei den späteren Überlegungen zu den Störfaktoren und zu den Optimierungsmöglichkeiten müssen sie besonders bedacht werden.

### **3.2.2 Wissensmanagement**

Wie die internen Kommunikationswege genutzt werden, hängt auch von den vorhandenen Wissensstrukturen ab. Der Aufbau und die Pflege der im Kapitel 2.2 als Informationswege identifizierten Wissensspeicher liegen dabei schwerpunktmäßig in den Händen des Bibliothekspersonals. Zwar gibt es auch hier eine Angebotsseite. Wenn keine Software für die Einrichtung eines Wikis installiert wird, können Mitarbeiter kein Wiki einrichten. Ebenso sieht es mit der Auswahl von Software zur gemeinsamen Kalenderverwaltung, zum E-Mailversand

---

<sup>3</sup> Nach Tannen (1993, S. 24) weist die erste Alternative auf eher weibliches Verhalten hin, bei dem in Sprechakten auch die persönliche Bindung beeinflusst wird. Die zweite Alternative weist auf die eher männliche Verhaltensweise hin, die versucht, Sprechakte, die Asymmetrien hervorrufen könnten, zu vermeiden.

oder von weitergehenden Groupware-Komponenten aus. Hier sind auf jeden Fall Entscheidungen des Bibliotheksmanagements notwendig. Die Organisation des einzelnen Arbeitsplatzes und damit die Strukturierung des abgelegten Wissens ist dann aber in erster Linie die Aufgabe der Mitarbeiter. Sie können sich Karteikästen für häufig Nachgefragtes einrichten, ein gemeinsam aufgebautes Archivverzeichnis im Outlook-Postfach, eine Sammlung von Worddokumenten in einem elektronischen Ordner auf einem Laufwerk, auf das alle zugreifen können oder auch eine Sammlung von Aktenordnern anlegen. Es kann sich um eine Sammlung von statischen HTML-Seiten handeln, um eine Informationssammlung in einem Wiki oder um eine Mischung aus beiden, die zusammen Intranet genannt werden. Wissensablagen können also verschiedenste – auch physikalische – Erscheinungsformen haben. Trotz immer weiter voranschreitender Tendenz zur elektronischen Ablage von Informationen dürfte das papierlose Büro für viele Bibliotheksmitarbeiter noch eine Zukunftsvision sein. Neben Suchalgorithmen und Verzeichnisstrukturen für die elektronische Ablage wird zumindest in näherer Zukunft auch immer noch eine Verzahnung von papiergebundener und digital vorliegender Wissensablage notwendig sein, allerdings mit schwindender Bedeutung der konventionellen Ablage. Wie individuell unterschiedlich die Strukturen der Wissensspeicher einzelner Mitarbeiter sein können und von welchen Faktoren das abhängt, habe ich im vorigen Abschnitt aufgezeigt. Interessant ist aus dem Blickwinkel der individuellen Nutzung, inwieweit die Bibliotheksleitung oder die Führungskräfte Einfluss auf die Gestaltung der Ablagen, auf die Wissensorganisation nehmen. Möglichkeiten gibt es hier einige, angefangen vom elektronischen Aktenplan bis hin zur Einbindung kollaborativ genutzter Laufwerksstrukturen in das Intranet der Bibliothek oder sogar die Nutzung eines Enterprise-Content-Management-Systems. Auch die Implementierung verschiedener Suchmöglichkeiten für elektronisch verfügbares Wissen gehört in diesen Zusammenhang. Nur eine gut strukturierte Wissensorganisation kann den Anforderungen komplexer Organisationsstruktur gerecht werden. “‘Findability’ of information, one of the toughest challenges today for intranets and digital workplaces, is far from solved” (McConnell, 2012, S. 6). Diese Aussage, einem jährlich erscheinenden Report zum Thema Intranet-Trends entnommen, zeigt, dass auch im tendenziell innovativeren Unternehmensbereich hier durchaus noch Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden. Im herkömmlichen Verständnis legt Wissensorganisation einen starken Fokus auf die Dokumentation und Speicherung von Wissen, das in der Organisation vorhanden ist. Damit einher gehen notwendigerweise Strategien zum Wiederauffinden des abgelegten Wissens. Aber: „Das eigentliche Ziel einer Suche ist nicht das Finden von

Dokumenten, sondern das Lösen eines Problems unter Zuhilfenahme nicht unmittelbar bekannter Informationen“ (Müller, 2011, S. 182). Unter dem Oberbegriff ‚Wissensmanagement‘ als Einflussgröße auf die Nutzung der internen Informationswege gibt es komplexe Zusammenhänge zwischen der geplanten Einflussnahme auf Ablagestrukturen und der aktiven Nutzung durch die einzelnen Mitarbeiter. Diese sind im Hinblick auf die Ablagestrukturen nicht nur passive Konsumenten, sondern – im Rahmen der technischen und organisatorischen Bedingungen – aktiv Gestaltende.

### **3.3 Angebot und Nutzung von Informationswegen – praktische Beispiele**

Im Folgenden möchte ich die Ergebnisse einer durch Fragebögen gestützte Interviewreihe unter Studierenden des Masterstudiengangs im Fernstudium Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin im Frühjahr 2012 vorstellen. Alle Teilnehmer arbeiten in Bibliotheken oder haben zumindest vor kurzer Zeit ein längeres Praktikum in einer Bibliothek absolviert. Bedingung für die Teilnahme war die aktuelle Kenntnis (nicht älter als zwei Jahre) der Informationswegestruktur in einer Bibliothek. Die Herkunft der Studierenden im Fernstudium ermöglichte eine breite geographische Streuung. Teilgenommen haben Studierende aus 15 Städten, davon zwei aus Österreich, die anderen aus Deutschland. Verschiedene Arten von Bibliotheken wurden durch die Teilnehmer repräsentiert. Von insgesamt 21 Teilnehmern kamen sieben aus Spezialbibliotheken, sechs aus Hochschulbibliotheken, fünf aus Staats- oder Landesbibliotheken, zwei aus öffentlichen Bibliotheken und einer aus einer Privatbibliothek. Mit dieser Mischung eignete sich die Auswahl gut für eine erste, überblicksartige Stichprobe. Die Frage, inwieweit die Interviewpartner tatsächlich einen umfassenden Überblick über die Informationswegesituation der jeweils betrachteten Bibliothek hatten, ist aber sicher bei der Bewertung der Reliabilität der Untersuchung mit zu bedenken. Die Ergebnisse habe ich im Anhang anonymisiert in Tabellenform zusammengestellt, im Folgenden möchte ich nur die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassen.

Abgefragt werden sollte die Nutzung von Informationswegen für die interne Kommunikation. Neben der Angabe der tatsächlich genutzten Kanäle sollte von den Befragten jeweils eine Ein-

schätzung der Bedeutung von konventionellen und informellen Informationswegen vorgenommen werden. Darüber hinaus habe ich die Nutzung von Social Media Kanälen für die Außenkommunikation der betrachteten Bibliotheken erfragt, um einen Eindruck darüber zu gewinnen, ob die generelle Nutzung dieser Kanäle einen Einfluss auf die Nutzung für die interne Kommunikation hat.

Im Vorfeld habe ich einen Fragebogen entwickelt, der in einigen Fällen Antwortmöglichkeiten vorgab, in anderen Ergänzungen erlaubte. In den einführenden Fragen habe ich den Namen der Bibliothek, deren Informationswege Gegenstand der Befragung sein sollten, die Art der Bibliothek und die Anzahl der Mitarbeiter erfragt. Beim Letztgenannten konnten sich die Befragten zwischen fünf Größenordnungen entscheiden. Die Anzahl der Mitarbeiter hat einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung der Informationswegestruktur. Eine OPL wird zumeist in den Kontext einer größeren Organisation eingebunden sein, eigene interne Informationswege spielen hier nur eine Rolle im Hinblick auf die Informationsablage. In einer Gruppe von bis zu zehn Mitarbeitern wird ein bedeutender Anteil der internen Kommunikation noch mündlich erfolgen können. Mit dem Überschreiten der gewählten Grenzen von 30 und 100 Mitarbeitern ergeben sich m. E. jeweils anspruchsvollere Problemlagen. In einer Gruppe von 25 Kolleginnen und Kollegen sind gemeinsame Sitzungen durchaus noch vorstellbar, mit 70 Mitarbeitern wird das schon schwierig. Bei hundert oder mehr Mitarbeitern ist zum Beispiel vorstellbar, dass sich nicht mehr alle Kollegen untereinander überhaupt kennen, geschweige denn mündlich miteinander kommunizieren.

Im thematischen Fragenblock sollte dann zuerst benannt werden, welche Informationswege in der Bibliothek neben der mündlichen Kommunikation für die interne Information zur Verfügung stehen. Am häufigsten genannt wurden hier E-Mail-Verteilerlisten. Mit 20 Nennungen gehören sie in fast allen Bibliotheken zum etablierten Repertoire. Aber auch die papiergebundene Informationsweiterleitung (Rundschreiben, Arbeitsanweisungen, Arbeitsanleitungen, Hauszeitschriften) gehört noch in 16 Bibliotheken zum Standard. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in bereits fünf Einrichtungen vollständig auf papiergebundene Informationsweiterleitung verzichtet wird. File-basierte Ablagesysteme mit und ohne Rechteverwaltung (z. B.: gemeinsame Ablage auf einem Laufwerk) findet man in 17 Bibliotheken, und ein Intranet wird in 14 Bibliotheken gepflegt. Acht Bibliotheken verfügen über ein oder mehrere Wi-

kis, aber nur in einer Bibliothek ersetzt ein Wiki das Intranet. Alle anderen nutzen es für spezielle Anwendungen neben einem existierenden Intranet. In fünf Bibliotheken stehen Chatkanäle, Blogs oder Microblogs für die interne Kommunikation zur Verfügung. Einzelne Nennungen erfuhren RSS-Feeds, interne Foren und die Nutzung von Doodle für Terminabfragen.

Im Anschluss habe ich um eine Einschätzung der Bedeutung von papiergebundenen Wegen (Rundschreiben, Arbeitsanweisungen, Arbeitsanleitungen, Hauszeitschriften) für die interne Informationsweiterleitung gebeten. Für dreizehn Bibliotheken wird die Bedeutung der papiergebundenen Informationsweiterleitung hoch eingeschätzt. Für drei der 16 Bibliotheken, die diesen Informationsweg noch nutzen, wird zumindest seine Bedeutung als nicht mehr sehr hoch bewertet.

Vollständige Einigkeit herrscht bei der Bewertung der informellen Informationsweiterleitung. Auf die Frage: „Wie schätzen Sie die Bedeutung informeller Informationskanäle (das Gespräch in der Teeküche, Raucherpausen, "Flurfunk") in Bibliotheken ein?“ antworten alle Teilnehmer mit „wichtig“.

Um mögliche Zusammenhänge zwischen der Nutzung von Web 2.0-Informationskanälen für die Kommunikation der Bibliothek mit Ihren Kunden und der Nutzung dieser Kanäle für die interne Kommunikation zu beobachten, habe ich danach noch das Social-Media-Angebot der betrachteten Bibliotheken abgefragt. Deutlich wird hier, dass Social-Media-Kanäle häufig für die Kommunikation mit den Kunden eingesetzt werden<sup>4</sup>. Der interne Gebrauch hat sich dagegen noch nicht durchgesetzt. Auch hier bietet sich ein einheitliches Bild, das auch zu erwarten gewesen ist – Bibliotheken, die verschiedene Web 2.0-Kanäle in der Außenkommunikation nutzen, experimentieren auch im internen Informationsmanagement mit diesen Werkzeugen. Wenn in einer Bibliothek neben dem E-Mail-Schriftverkehr und der gemeinsamen Wissensspeicherung die Bedeutung der papiergebundenen Informationsweiterleitung noch hoch eingeschätzt wird, werden neue Kanäle nur ansatzweise genutzt. In der Gruppe der Bibliotheken, in

---

<sup>4</sup> 15 der in der Interviewreihe untersuchten 21 Bibliotheken setzen Social Media in der Außenkommunikation ein.

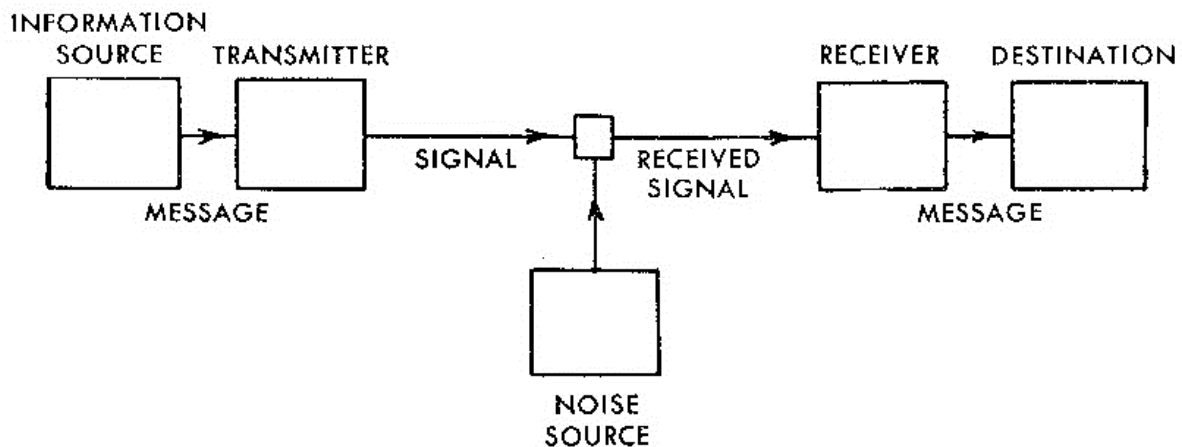


der die Bedeutung der papiergebundenen Informationsweiterleitung gering eingeschätzt wird, wird verstärkt mit sozialen Medien experimentiert.

Die erhobenen Daten können nicht den Anspruch erheben, allgemeingültige Aussagen über den Einsatz von Web 2.0 Werkzeugen in der internen Informationswegelandschaft von Bibliotheken zu formulieren. Für einen solchen Anspruch müsste eine umfangreichere quantitative Ermittlung erfolgen. Für einen ersten Überblick sind die Daten interessant und decken sich mit meinen persönlichen Erfahrungen.

## 4 Störfaktoren

Im Verlauf der Arbeit wurde beschrieben, welche internen Informationswege es in Bibliotheken gibt und wovon es abhängt, welche davon tatsächlich angeboten und genutzt werden. Nicht nur in der Theorie, sondern auch bei den Beispielen aus der Praxis, gibt es in den meisten Fällen Redundanzen im aktuellen Informationsbedarfsfall. Fast immer steht dem bibliothekarischen Personal mehr als ein Informationsweg für die konkrete Situation zur Verfügung. Dies gilt für alle im Kapitel 2.2 beschriebenen Arten von Informationswegen. Es scheint also nicht nur an mangelnden Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten zu liegen, wenn es Störungen in der internen Informationsweiterleitung gibt. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese Störungen im Alltag nicht eben selten sind. Da gibt es vergebliche Kommunikationsversuche, die Kollegin, die telefonisch erreicht werden soll, ist nicht am Platz. Eine E-Mail bleibt lange unbeantwortet. Trotz intensiver Suche ist eine gewünschte Information nicht zu finden. Bei einem Blick auf das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver sieht man eine Störquelle (Noise Source), die auf den Übertragungskanal wirkt (1963, S. 7):



Das ist in zweierlei Hinsicht bemerkenswert. Zunächst einmal erstaunt die Tatsache, dass selbst in diesem sehr stark vereinfachten Modell bereits auf eine Störquelle hingewiesen wird. Die Störung wird damit als inhärenter Bestandteil der Kommunikation beschrieben. Daneben verwundert, dass die Störung eindeutig dem Übertragungskanal zugeordnet wird. Bei der nun folgenden Betrachtung von Störfaktoren auf die internen Informationswege werden deren

mannigfaltige Erscheinungsformen aufgezeigt und es wird deutlich, dass keineswegs nur der Kanal störanfällig ist. Alle teilnehmenden Elemente an Kommunikationsprozessen sind unterschiedlichsten Störeinflüssen ausgesetzt. Am Ende überrascht es nahezu, dass es durchaus Beispiele gelingender Kommunikation und Informationsweiterleitung gibt.

#### **4.1 Technische Störfaktoren**

Würde man eine Umfrage initiieren, welche Faktoren die interne Informationsstruktur am stärksten bedrohen, so würden die technischen Störungen ganz sicher zuerst genannt. Das liegt zunächst daran, dass sie so einfach zu erkennen sind. Ein Telefon, das nicht mehr klingelt und kein Freizeichen hören lässt, ist gestört. Ob mein Gesprächspartner mich inhaltlich verstanden hat, ist nur mithilfe von Rückfragen herauszubekommen. Wenn er beim Telefonieren laut ruft: „Ich kann Sie nicht verstehen“, so wird es sich eher um ein technisches Problem handeln. Eine ungünstig strukturierte Wissensablage wird eine Zeit lang toleriert, es muss schon sehr unübersichtlich werden, d. h. in den meisten Fällen muss eine bestimmte Menge abgelegter Daten zusammen kommen, damit die fehlende Struktur als Störung erkannt wird. Kann man aber eine Datenbank nicht aufrufen, weil eine technische Störung vorliegt, so wird diese sofort identifiziert.

Daneben bedrohen technische Störungen den reibungslosen Arbeitsablauf inzwischen massiv. Im Falle einer Störung wird die Abhängigkeit der Organisation von funktionierender Technik besonders bewusst. Fällt das Computernetzwerk aus oder sogar nur ein Teil der Software, so ist das Arbeiten in vielen Fällen tatsächlich nicht mehr möglich. Ohne Ausleihverbuchung gibt es keine Buchausleihe in großen Bibliotheken, ohne Zugang zum Katalogisierungssystem keine neuen Katalogisate und der Benutzer findet nichts ohne den Zugriff auf den Katalog. Besonders ungünstig wirkt es sich dabei auch aus, dass technische Geräte noch nicht einmal defekt sein müssen, um störend auf den Arbeitsfluss einzuwirken. Auch ein sehr langsamer Computer oder lange Verbindungszeiten wirken ver hindernd auf optimale Arbeitsabläufe. Ergonomische Gesichtspunkte müssen sowohl bei der Auswahl der Hard- als auch der Software bedacht werden. Ein Programm, das schwierig zu bedienen ist, kann sich genauso störend auf Kommunikationsprozesse auswirken wie eine Videokonferenz mit schlechtem Bild.

Abgesehen von der einfachen Frage nach dem Funktionieren der verwendeten Geräte gibt es noch weitere Möglichkeiten, wie Technik störend auf die Informationswege wirken kann. Ein Gesichtspunkt ist Kompatibilität. Häufig werden technische Systeme getrennt voneinander betrachtet. So kann es sich zum Beispiel hier im Zusammenhang störend auswirken, wenn nach Einführung von VoIP-Telefonlösungen das Fax-Übertragungsprotokoll nicht mit der verwendeten Software für die E-Mailverwaltung kommunizieren kann oder wenn Drucker nicht mit dem vorhandenen Netzwerk kompatibel sind. Bei der Beschaffung neuer Software muss selbstverständlich darauf geachtet werden, dass sie zum laufenden Betriebssystem passt, ggf. kommen bestimmte Lösungen dadurch nicht in Frage. „Die Fehler in der Informations- und Kommunikations-Organisation, die bisher gemacht wurden, lassen sich zum Teil darauf zurückführen, daß immer einzelne Techniken isoliert betrachtet und eingeführt wurden“ (Wersig, 1989, S. 185). Ganz sicher spielen hier auch die Kosten eine Rolle. Nicht immer können alte technische Geräte in dem Umfang ausgetauscht werden, wie es wünschenswert wäre. Ausschreibungsregularien und der Haushaltsgrundsatz zur Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit können durchaus Störeinflüsse auf eine funktionierende Informationswege-Infrastruktur sein. Gebietet zum Beispiel die Sparsamkeit, dass an bestimmten Arbeitsplätzen statt vollwertiger PCs nur Thin Clients aufgestellt werden, kann dies einen negativen Einfluss auf die umfassende Einbindung in die Informationslandschaft der Bibliothek haben. Die Mitarbeiter an diesen Plätzen haben dann zwar eine ausreichende Ausstattung für ihre standardisierten Arbeitsvorgänge, eine vollständige Anbindung an darüber hinausgehende Strukturen würde aber vielleicht an anderer Stelle einen höheren Aufwand erfordern, beispielsweise bei der Betreuung von virtuellen Maschinen.

Einen Störfaktor können auch lange Zeiträume zwischen Planung und Umsetzung darstellen. Gerade auf dem Gebiet der IuK-Technik sind die Innovationszyklen besonders kurz. Bedenkt man, dass in der öffentlichen Verwaltung, zu der Bibliotheken in den meisten Fällen gehören, finanzielle Mittel für Investitionen bis zu zwei Jahre im voraus in die Haushaltsplanung eingestellt werden müssen, und zieht man dann noch die Rahmenbedingungen des öffentlichen Vergaberechts mit in Betracht, so können daraus tatsächlich Probleme erwachsen. Geräte, die nach heutiger Planung gut in die bestehende Infrastruktur einzupassen wären, gibt es vielleicht

nicht mehr oder nur noch in anderer Version, neue Software ist inkompatibel mit dem bestehenden Gerätepark und zum Zeitpunkt der Beschaffung erhältliche Hardware läuft nicht mehr unter dem alten Betriebssystem.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Gewährleistung der Betreuung der angeschafften Technik. Fehlen hier Kapazitäten, sind Störeinflüsse vorprogrammiert. Ist die IuK-Architektur heterogen gewachsen und verlangt vom technischen Personal differenzierte Spezialkenntnisse, müssen größere Personalkapazitäten eingeplant werden. Ist dies nicht möglich, muss im Havariefall mit längeren Ausfallzeiten gerechnet werden. Auch die gewachsene Komplexität der zu betreuenden Technikangebote ist zu bedenken. Werden zum Beispiel interne Informationswege auch außerhalb des Bibliotheksgebäudes zur Verfügung gestellt – an verteilten Standorten oder für Telearbeitsplätze – so ist auch das gesamte Paket zum Schutz vor externen Angriffen auf das Netzwerk bei der Absicherung gegen Störeinflüsse auf die Informationswege mit zu bedenken.

Abschließend muss konstatiert werden, dass aus dem technischen Bereich ein ganzes Bündel entscheidender Störfaktoren erwächst. Nicht oder schlecht funktionierende Technik kann nicht nur Arbeitsabläufe vollständig lähmen, sie wirft im schlimmsten Fall auch die interne Kommunikation auf die Zeit von Stift und Papier zurück. Ob solche Notfall-Szenarien im Umfeld moderner Arbeitsorganisation überhaupt noch funktionieren können, hängt im Einzelfall – unter anderem – von der Größe der Bibliothek und dem betroffenen Arbeitsbereich ab. In vielen Fällen wird eine technische Havarie tatsächlich die Weiterarbeit unmöglich machen.

#### **4.2 Der Nutzer als Störfaktor**

Zunächst möchte ich die Überschrift dieses Kapitels relativieren. In einer systemischen Betrachtung der Informationswegestruktur kann der Nutzer von Informationswegen tatsächlich aufgrund von bestimmten Verhaltensweisen als Störfaktor gesehen werden. Natürlich sollen aber die Informationswege die Beschäftigten der Bibliothek in ihrer Arbeit unterstützen, sie sind Mittel zum Zweck und nicht der Zweck an sich. Es ist daher wichtig, die Faktoren zu kennen, die auf die reibungsfreie Nutzung einwirken können. Das Ziel muss es jedoch sein, das

System mit einer weitgehenden Toleranz gegenüber den genannten Störmöglichkeiten auszustatten, da diese als gegebene Größen zu berücksichtigen sind.

Spricht man im Zusammenhang mit Informationswegen vom Nutzer als Störfaktor, gibt es auch hier wieder stärker ins Auge fallende Beispiele und andere, die das störende Potenzial erst nach einiger Überlegung offenbaren. Der für die Wartung der technischen Informationskanäle zuständige Kollege wird den Störeinfluss im Zweifelsfall schnell beim Nutzer der Technik vermuten. Tatsächlich gibt es Fehlbedienungen, und sie müssen zu den nutzerbedingten Störungen gerechnet werden. Wenn ich eine falsche Telefonnummer wähle, kommt die gewünschte Verbindung nicht zustande. Benutze ich falsche Suchschlüssel, gibt die Datenbank unpassende Trefferlisten aus.

Unter allen Möglichkeiten, die ich als Nutzer habe, störend auf das Netz der Informationswege einzuwirken, ist jedoch die technische Fehlbedienung vermutlich die am geringsten ins Gewicht fallende. Rufe ich darum noch einmal am Telefon aus: „Ich kann Sie nicht verstehen“, so wird – bei tadelloser Telefonverbindung – der Satz leicht zum Stellvertreter für den großen Komplex der Missverständnisse, die jedwede menschliche Kommunikation begleiten. Das Kommunikationsquadrat Friedemann Schulz von Thuns (2011, S. 33) beschreibt sehr gut, wie die Metainformationen bei einem einfachen Gespräch auf die Verständigung einwirken. Die vier Seiten dieses Quadrates stehen für die verschiedenen Ebenen, auf denen Informationen weitergegeben werden. Neben dem Sachinhalt enthält jeder Kommunikationsbeitrag auch einen Teil Selbstkundgabe, er berührt die Beziehungsebene der Kommunizierenden, und auf der Appellebene werden Aufträge oder Wünsche weitergegeben. Jede dieser Ebenen hat dabei das Potenzial, die Verständlichkeit der Sachaussage zu unterlaufen. Wie oben bereits beschrieben, kommen bei der innerbetrieblichen Kommunikation Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen zusammen. Ebenfalls Berücksichtigung finden muss die Tatsache, dass Kommunikation im Beruf nicht immer zwischen Gleichgestellten stattfindet. Betrachtet man zum Beispiel ein Gespräch zwischen einer jüngeren Chefin und einem älteren Mitarbeiter, so fließen neben den beeinflussenden Faktoren, die sich aus der jeweils eigenen Herkunft, Weltsicht und Zugehörigkeit zu einem sozialen Milieu ergeben, auch solche aus unterschiedlicher Kommuni-

kation von Frauen und Männern, Älteren und Jüngeren und aus dem Machtgefälle zwischen Vorgesetzten und Untergebenen mit ein. Wenn daneben mit den Sachaussagen immer auch die eigenen Wünsche, Aussagen zur Beziehung der Kommunizierenden und ein Teil Selbstkundgabe transportiert werden, überrascht es wieder einmal, dass sich Kollegen in der Mehrzahl der Fälle doch recht störungsfrei miteinander austauschen können.

Das grundlegende Störpotenzial dieser Faktoren ist offensichtlich. Verständigung ist auch deshalb trotz mannigfaltiger Störeinflüsse möglich, da sie oft mit Redundanzen arbeitet. So wird beispielsweise ein freundlich gemeinter Satz durch ein Lächeln in seiner Bedeutung verstärkt. Könnte man den gesprochenen Satz nicht hören, wäre trotzdem noch klar, dass eine freundliche Aussage gemacht wird. Interessant wird diese Tatsache, wenn man Informationswege betrachtet, die persönliche Interaktion nur teilweise zulassen. So entfällt die verstärkende Wirkung von Mimik am Telefon. Mag hier noch der Tonfall die Bedeutung einer Aussage unterstützen, muss man im schriftlichen Kontakt auch auf diesen verzichten. Im Umfeld der Betrachtung von Störfaktoren auf interne Informationswege hat diese Tatsache eine Bedeutung in den Fällen, in denen schriftliche Kommunikation persönliche oder mündliche quasi ersetzt. Dies kann bereits bei informellen E-Mailwechseln der Fall sein, wird aber umso deutlicher zum Beispiel in Chat-Kommunikation oder in den kurzen Texten der Microblogs. Während eine formal geschriebene E-Mail dem ebenso formalen Briefverkehr noch recht nahe steht und damit auch alle gewachsenen Konventionen übernimmt, kann ein lockerer E-Mail-Austausch oder ein „Gespräch“ über einen Chatkanal Gefahr laufen, Informationen missverständlich weiterzuleiten. Ironische Äußerungen sind eine gute Illustration für dieses Phänomen. Im persönlichen Gespräch werden sie durch entsprechende Mimik als solche deutlich gemacht. Im schriftlichen Austausch fehlt die Möglichkeit, Ironiesignale auszusenden. Anführungszeichen und Emoticons sind der Versuch, diesem Mangel abzuweichen. Augenzwinkernde Smileys, in der vereinfachten Form ein Semikolon und eine schließende Klammer, stehen stellvertretend für eine Ausdrucksform der menschlichen Mimik. Verzichtet man auf solche Zusätze bei der Nutzung eines schriftlichen Kommunikationskanals für eine quasi-mündliche Konversation, so wird man recht bald merken, dass Missverständnisse auch aus banalen Äußerungen entstehen können. In allen Fällen, in denen nicht das gesamte Spektrum der Kommunikationsmittel eines natürlichen Gesprächs zur Verfügung steht, muss danach diese Möglichkeit von Störeinflüssen besonders bedacht werden.

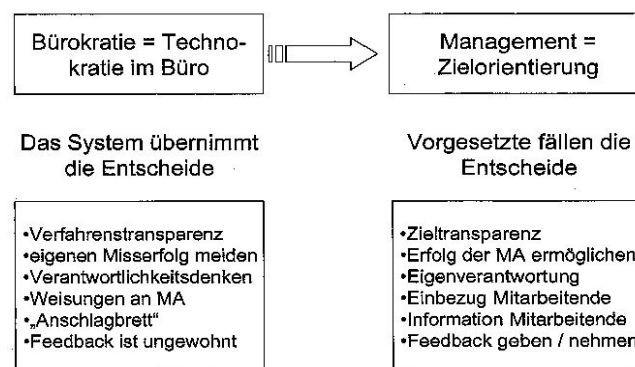
Auf zwei spezielle kommunikationsbedingte Störfaktoren möchte ich gesondert eingehen. So ist zunächst der „Stille-Post-Effekt“ auch in Bibliotheken nicht unbekannt. „Wo Veränderung droht, sind Gerüchte nicht weit. (...) Oft ist die Gerüchteküche ein Zeichen schlechter interner Kommunikation“ (Nöcker, 2005). Nun muss es nicht immer zu den in diesem Artikel beschriebenen Konsequenzen für die Sicherheit der Arbeitsplätze kommen, die Existenz eines „Flurfunks“ wird im Bibliotheksalltag trotzdem niemand bezweifeln. Wenn das Wissen um einzelne Vorgänge vage ist, sind die Spekulationen umso verwegener. Es mag sein, dass dieser Effekt besonders in großen Bibliotheken zutage tritt, nachvollziehbar ist er jedoch allemal. Je weniger über bestimmte Vorgänge offiziell, das heißt von der Bibliotheksleitung verlautbart wird, in desto größerem Umfang füllen die Mitarbeiter die Lücken im Wissen mit Vermutungen auf. Der Zusammenhang zu den internen Informationswegen besteht hier in deren Brauchbarkeit für aktuelle Geschehnisse. Gibt es Kanäle, die flexibel für die Verbreitung aktueller Ereignisse zur Verfügung stehen und werden sie auch genutzt, so fühlen sich die Mitarbeiter ausreichend informiert. Gibt es sie nicht, wird spekuliert. Mit jeder Weitergabe wird dabei der Inhalt der Aussagen verfälscht: „Menschen sind eben keine ‚Relaisstationen‘, deren Aufgabe bekanntlich darin besteht, Informationen zu empfangen, sie zu verstärken und sie dann *unverändert* weiter zu verbreiten“ [Hervorhebungen im Original] (Maletzke, 2002, S. 230).

Ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Einflussfaktor ist das Machtgefälle, das sich bei der Weitergabe von Informationen ergibt. Tannen (1993, S. 63) geht darauf näher ein: „Wenn man Informationen anbietet, ist an sich die Information die Mitteilung. Aber die Tatsache, dass man selbst die Information besitzt und der andere nicht, sendet auch eine Metamitteilung der Überlegenheit aus.“ Dieses Machtgefälle entsteht aber nicht nur bei der Informationsweitergabe, es besteht auch ganz natürlich zwischen denen, die über Informationen verfügen und anderen, die diese Informationen nicht haben. In vielen Fällen wird es hier Übereinstimmungen mit den hierarchischen Über- und Unterordnungen geben, da Vorgesetzte in der Regel über einen Informationsvorsprung in den Fällen verfügen, in denen es um Veränderungsvorgänge geht. Eine besondere Brisanz kann der Machtaspekt des Informationsbesitzes im Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen Phänomenen des informellen Informationsaustauschs haben. Der Einsatz



des Machtinstruments ‚Information‘ kann gerade im Flurfunk eine ganz eigene Dynamik und durchaus auch störenden Einfluss entfalten. Auch der Aspekt der Machtaufgabe durch Informationsüberlassung könnte zum Thema interessieren. Gestalte ich meine Wissensablage transparent und für einen großen Adressatenkreis zugänglich, gebe ich damit auch Überlegenheit durch nur mir zur Verfügung stehendes Wissen auf. Beim Aufbau gemeinsamer Wissensablagen könnten hierdurch Störungen entstehen.

Auch die Führungskultur in einer Bibliothek kann einen befördernden oder einen störenden Einfluss auf die Informationsweiterleitung haben. Wird man rein autoritäre Führungsmodelle nur noch sehr selten finden, lässt doch auch der kooperative Führungsstil noch eine große Bandbreite an möglichen Verhaltensweisen von Vorgesetzten zu. In den von Schedler und Proeller (2006, S. 233) formulierten neuen Anforderungen an die Führung unter NPM haben fünf der sechs Anforderungen einen direkten Bezug zur internen Informationsweiterleitung.



Die Information der Mitarbeiter, auch über die transparent dargestellten Ziele, erfordert eine gut strukturierte Informationslandschaft, aber vor allem deren Nutzung. Dabei sollen die Mitarbeiter in die Gestaltung und die inhaltliche Befüllung einbezogen werden und Verantwortung für Informationswerkzeuge übernehmen. Feedback kann vorrangig persönlich und direkt gegeben und genommen werden, Informationskanäle mit Antwortmöglichkeiten würden aber hier die Möglichkeiten erweitern und den vertikalen Austausch über Hierarchieebenen hinweg ermöglichen. Störfaktoren auf die internen Informationswege könnten sich in diesem Zusammenhang immer dann ergeben, wenn das Informationswegeangebot nicht mit den neuen Anforderungen harmoniert. Eine Wissensablage in einem Wiki, das von vielen befüllt werden kann, unterstützt die Forderung nach Einbeziehung der Mitarbeiter besser als eine solche in

einem Ordnersystem mit beschränkten Zugriffsrechten. Auch die kollaborative Arbeitsorganisation in Teams erfordert eine offene Architektur der Informationsablagen. Fehlen entsprechende Angebote, sind Störungen im Informationsweiterleitungsprozess vorprogrammiert. Eigenverantwortung müssen Mitarbeiter immer da übernehmen, wo die Informationswege direkte Reaktionen erfordern. Ein Vorgesetzter, der jeden Twitterfeed seines Mitarbeiters erst korrigieren möchte, wirkt als Störfaktor.

Ist die Organisation an sich zur Modernisierung bereit und die Führungskräfte sind willig, dies zu unterstützen, so weist Wersig (1989, S. 54) noch auf weitere mögliche Störphänomene hin, die Einfluss auch auf die Installation neuer Informationswege haben können. Zunächst seien Menschen immer nur zu einem gewissen Grad dazu bereit, Neues aufzunehmen und Altes aufzugeben. Da jede Neuerung immer in ein System bestehender Abläufe integriert werden müsse, gäbe es Anpassungsprobleme, die beachtet werden müssen. Bestimmte Toleranzschwellen dürfen danach nicht überschritten werden, andernfalls seien Störungen vorhersehbar. Eine vollständige Abschaffung aller Möglichkeiten zur Wissensablage am Einzelarbeitsplatz zugunsten einer nur noch kollaborativen Ablagemöglichkeit wäre m. E. eine vorstellbare Illustration zum Überschreiten von Toleranzschwellen. Daneben benennt Wersig noch die Lernfähigkeit der Mitarbeiter, Trägheitsmomente und den Zeitfaktor als Einflussgrößen. Es bedarf keiner großen Vorstellungskraft, sich Störfaktoren unter lernunwilligen Mitarbeitern, mangelnder Zeit für die Beschäftigung mit neuen Kommunikationsangeboten oder einer generellen Skepsis gegenüber Neuem vorzustellen.

#### **4.3 Störfaktor Organisation**

Bereits im letzten Kapitel bin ich auf einige Beispiele eingegangen, die zeigen, dass Prozesse immer dort eine Eigendynamik entwickeln, wo ein Bedarf nicht durch ein vorhandenes Angebot gedeckt wird. Wird in den elektronischen Ablagen keine Struktur vorgegeben, entstehen unkoordiniert individuelle Strukturen. Diesen Vorgang setzt Wersig (1989, S. 123) in den Kontext von Sammelleidenschaft und beschreibt das Ergebnis so:

Sammelwut und Hamster-Syndrom sind unvermeidlich, der Typus des Informations-Hamsters ist universell verbreitet. Das lässt sich kaum vermeiden und hat natürlich auch seine Vorteile. Aber die meisten Akteure, die individuelle Speicher betreiben, verstehen davon überhaupt nichts, und so sehen die Speicher dann auch aus.

Der Störfaktor ist aber hier nicht bei dem genannten ‚Informations-Hamster‘ zu suchen, sondern im mangelnden Angebot an vorgegebenen Strukturen. Die Mitarbeiter möchten Wissen für zukünftigen Informationsbedarf bewahren. Gäbe es strukturierende Angebote, in denen sie neue Informationen ablegen könnten, müssten sie keine eigenen Speicher unterhalten oder zumindest nur in geringem Umfang. Diese Problemstellung dürfte in den meisten Bibliotheken nicht ganz unbekannt sein. Wissensablagen entstehen und wachsen im Laufe der Zeit. Zu Beginn erscheint die Ablage überschaubar, diese Phase durchlaufen auch elektronische Ablagen. Erst mit dem Anwachsen der Datenmenge sinkt die Übersichtlichkeit. Auch der Aspekt des ungeplanten Entstehens ist hier nicht zu unterschätzen. Strukturen, die nur durch das zufällige Zusammenkommen verschiedenster Informationseinheiten über einen längeren Zeitraum hinweg entstehen, sind nur in den seltensten Fällen in sich stimmig und für alles neu Hinzukommende geeignet. Im Laufe der Zeit wird es immer schwieriger und zeitaufwändiger, Informationen zu den vorhandenen sinnvoll hinzuzufügen oder abgelegte Informationen wieder aufzufinden. Mangelnde Wissensablagestrukturen wirken dadurch als Störfaktoren auf die Informationsinfrastruktur ein.

Ähnlich sieht es bei den Kommunikationskanälen aus. Fehlende oder nicht gut geeignete Weiterleitungskanäle wirken sich negativ auf den Informationsfluss aus. Auch hier wird mangelndes Angebot durch eigene Initiative ersetzt. Erhalten die Mitarbeiter zu wenig Informationen über formale Kanäle zu laufenden Vorgängen, wird versucht, das mangelnde Wissen durch informelle Kommunikation zu erhalten, auch wenn dadurch der Grad der Informiertheit – wie oben beschrieben – nicht zwingend verbessert wird.

Erschwerend kommt das Mengenproblem hinzu. Bietet das System der internen Informationswege keine Personalisierungsfunktionen an, erhält der einzelne Mitarbeiter ungefiltert alle Informationen, die in der Bibliothek, oder sogar in der übergeordneten Institution, entstehen. Sehr schnell kann es dann zu der Situation kommen, dass zwar alle Informationen die Mitarbeiter erreichen, diese allerdings nicht mehr in der Lage sind, alles zu verarbeiten und in den Kontext der eigenen Arbeit zu stellen. Hier ist zusätzlich zu bedenken, dass diese Informations-

flut durch externe Informationskanäle verstärkt wird. Wäre es an sich durchaus wünschenswert, dass die interne Information durch das Verfolgen bibliothekarischer Blogs und dem Abonnement von Fach-Mailinglisten ergänzt wird, so scheitern doch Mitarbeiter allein aus Zeitmangel oft daran. Möchten Sie dagegen auch auf externe Informationen nicht verzichten, gelingt es kaum, alle internen Quellen im Auge zu behalten. Ohne funktionale Informationsinfrastruktur entsteht ein Dilemma, dass die informationelle Verantwortung allein bei den Bibliotheksbeschäftigten verortet.

## 5 Optimierungsmöglichkeiten

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, wie unterschiedlich und vor allem, wie vielfältig die Faktoren sind, die auf die interne Informationswegestruktur einwirken. Im Unternehmensbereich wird dem Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und interner Kommunikation schon seit einiger Zeit Rechnung getragen:

Im globalen Wettbewerb haben die Unternehmen die Nase vorn, die schnell auf Kundenwünsche reagieren können. (...) Daher müssen Unternehmen erkennen, dass die Herausforderungen auf den Märkten am besten bewältigt werden, wenn alle Mitarbeiter durch eine bessere interne Kommunikation an einem Strang ziehen und ihr Wissen für neue Produkte und zur Lösung von Problemen einbringen (Mast, 2000, S. 7).

Es ist nicht schwierig, diese Aussagen auf Bibliotheken zu übertragen. Der Wettbewerb findet um die Mittelvergabe statt und die Benutzer sind anspruchsvolle Kunden geworden, die ihre Bedürfnisse fordernd an die Bibliotheken herantragen. Neue Angebote und Serviceverbesserungen – vielleicht die Ausweitung der Kernaufgabe Medienbereitstellung auf Serviceangebote einer ‚Teaching Library‘ oder die Berücksichtigung der Anforderungen an einen ‚Lernort‘ Bibliothek – sind das Äquivalent zu neuen Produkten. Schon auf dieser abstrakten Vergleichsebene muss in der Konsequenz auch für die interne Kommunikation in Bibliotheken der Ruf nach Optimierung erfolgen. Noch um einiges lauter erklingt er aus den konkreten Alltagssituationen. Wie häufig der reibungsfreie Arbeitsablauf durch Störungen bei der Kommunikation und dem Umgang mit Informationen aufgehalten wird, möchte ich nicht erneut an negativen Beispielen, sondern kurz an einem möglichen Zukunftsszenarium verdeutlichen.

*Nach dem morgendlichen Hochfahren des Computers erscheint auf meinem Startbildschirm eine Reihe von Nachrichten. Es sind Neuigkeiten aus der Bibliotheksverwaltung, Fakten aus anderen Arbeitsbereichen, aber auch Informationen aus der bibliothekarischen Community. Alle Nachrichten sind für mich interessant und wichtig und sie haben einen Bezug zu meinem Arbeitsgebiet. Einige davon möchte ich speichern, mithilfe der strukturierten Ablage gelingt das leicht und die Informationen stehen dann auch anderen Kollegen zur Verfügung. An jedem Tag steht mir ein gewisser Zeitraum für das Aufnehmen und Verwalten neuen Wissens zur Verfügung. Als erste Arbeitsaufgabe an diesem Tag steht die Bearbeitung eines Projektberichts an. Nach kurzer Zeit fehlt mir eine Information, die ich problemlos in der Wissensdatenbank*

*der Bibliothek finde. Für einen Abschnitt benötige ich eine Aussage eines Kollegen. Er ist nicht am Arbeitsplatz, seine Statusmeldung im elektronischen Kommunikationssystem zeigt jedoch an, dass er via SMS auch während der gerade stattfindenden Sitzung erreichbar ist. Kurz darauf erhalte ich seine Antwort auf dem Handydisplay. Schnell ergänze ich den Bericht und lege ihn in der Arbeitsmappe der Projektgruppe ab. Automatisch wird die Datei um Angaben zur Version ergänzt und steht den anderen Projektmitarbeitern zur Verfügung. Nun habe ich Auskunftsdienst. Schnell noch meinen Status auf ‚über Mobiltelefon erreichbar‘ verändert, und schon bin ich bereit für die Fragen der Kunden, die ich unter Zuhilfenahme des Auskunftswikis problemlos beantworten kann.*

Dieses Szenario ist im Hinblick auf den Technikeinsatz bewusst nicht besonders spektakulär entworfen. Für alle Anwendungen gibt es bereits heute technische Umsetzungen. In der einen oder anderen Variante wird es die beschriebenen Möglichkeiten auch heute schon in Bibliotheken geben. Was diese modellhafte Arbeitsbeschreibung dennoch in den Bereich der Fiktion rückt, sind die Reibungslosigkeit, die den Arbeitsablauf kennzeichnet und die Bedeutung, die das Wissensmanagement erhält. Besonders die Adjektive ‚schnell‘, ‚einfach‘ und ‚problemlos‘ beschreiben einen wünschenswerten, aber weitgehend noch nicht realisierten Zustand. Versucht man im Zuge der Überlegungen zur Optimierung von Informationswegen die hauptsächlichen Problemstellungen zu identifizieren, die heutige Arbeitsvorgänge von den beschriebenen unterscheiden, so kann man dies anhand von wenigen Fragestellungen tun, die sich im Alltag immer wieder stellen:

- Wo finde ich Wissen zu ...?
- Wo lege ich neuerworbenes Wissen ab?
- Wie bleibe ich auf dem Laufenden?
- Wie filtere ich große Nachrichtenmengen?
- Wie erreiche ich Kommunikationspartner?

Optimierungsversuche sollten diese Problemfelder im Fokus haben. Die zuvor beschriebenen Störfaktoren liefern erste Hinweise auf gesuchte Verbesserungsmöglichkeiten. Kann man ein-

zelne Störfaktoren eliminieren oder zumindest positiv beeinflussen? Gibt es darüber hinaus neue Lösungsansätze für interne Kommunikations- und Informationsprobleme? Beschränkte man sich bei der Suche nach Innovationen auf die deutschsprachige Fachliteratur, so müsste man die Frage fast verneinen. Die interne Kommunikation, das Intranet und Wikis kommen hier im Zusammenhang mit Bibliotheken in der neueren Literatur nicht vor. Nicht viel besser sieht es in deutschsprachigen Fachblogs aus. Bis auf wenige Ausnahmen (z. B. Kaden, 2007 und Hauschke, 2010) findet man auch hier wenig zum Thema. Immerhin widmete der Bibliothekartag 2012 dem Thema eine Session<sup>5</sup>. Wissensmanagement, Enterprise 2.0 und Wikis waren die Themen, die dort diskutiert wurden.

Bei der Ausweitung des Suchraums auf französisch- und englischsprachige Quellen wird man allein im US-amerikanischen Bibliothekswesen fündig. Hier ist das Intranet im Web 2.0 angekommen: „Wiki to the rescue: creating a more dynamic intranet“ (Dworak & Jeffery, 2009) und „Biblioblogging: blogs for library communication“ (McIntyre & Nicolle, 2008) sind zwei Beispiele, auf die ich eingehen möchte. Das Tor zu einer Schatzkammer der internen Kommunikation öffnet sich aber erst, wenn man die Suchbeschränkung auf den Bibliotheksbereich aufgibt. ‚Enterprise social software‘ und ‚Social Intranet‘ sind die Schlagwörter, hinter denen sich komplexe Systeme zur Neuorganisation des internen Informations- und Kommunikationsmanagements verbergen. Hier gilt es zu prüfen, welche der dort aufgezeigten Lösungsansätze auf Bibliotheken übertragen werden können.

## **5.1 Einflussnahme auf die Störfaktoren**

Ein strukturiertes Vorgehen zur Optimierung der Informationswegelandschaft sollte zunächst die benannten Störfaktoren betrachten und hier nach Möglichkeiten suchen, das bestehende System positiv zu beeinflussen. Die Technik, die Nutzer und organisatorische Bedingungen sind als störende Einflüsse identifiziert worden. Welche Optimierungschancen bieten sich hier? Eine Einflussnahme auf durch Technik bedingte Störfaktoren erscheint zunächst einfach. Wenn alte Technik störanfällig ist, muss sie ersetzt werden, dann läuft der Betrieb störungsfrei. Abgesehen davon, dass dieser Ansatz die Haushaltslage der Bibliotheken verkennen würde,

---

<sup>5</sup> ‚Wissensmanagement in Bibliotheken‘

weiß jeder, der schon einmal einen alten Computer durch ein neues Modell ersetzt hat, dass es so nicht funktioniert. Gerade in größeren Einrichtungen geht mit dem Austausch von Hardware häufig ein komplexer Migrationsprozess einher. Bei der Erneuerung von IT-Einrichtungen handelt es sich in der Regel um kontinuierlich fortlaufende, langfristige Vorgänge. Planung ist hier ein wichtiges Gebot. Sie sollte die Anbindung aller Arbeitsplätze in die Informationswegestruktur mit bedenken, dies wäre ein erster Schritt. Langfristig müssen ganzheitliche Konzepte erstellt werden, die sowohl die Wissensspeicherseite als auch die technische Seite der Kommunikationskanäle berücksichtigen. Wersig (1989, S. 185) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Philosophie“, die es Organisationen ermöglicht, über den momentanen Kenntnisstand hinaus Planungen für die technische Infrastruktur vorzunehmen. Da die technische Weiterentwicklung immer nur bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar ist, muss eine solche Philosophie in Detailfragen offen sein, daneben aber einen Rahmen schaffen, in den sich neue Anwendungen einpassen müssen. Dies kann im Einzelfall auch einmal bedeuten, dass Planungen zu neuen Anwendungen, die technische Anpassungen erfordern würden, nicht sofort umgesetzt werden. Die Integration neuer Dienste bindet immer auch Ressourcen. Stehen diese dadurch nicht für den reibungslosen Betrieb zur Verfügung, kann dies die strategische Entscheidung gegen einen neuen Service begründen. Auch die stufenweise Annäherung an einen gewünschten Idealzustand ist vorstellbar.

Eine direkte Einflussnahme auf die Prozesse der menschlichen Kommunikation ist nicht möglich. Trotzdem bieten sich hier Optimierungsmöglichkeiten an. Dem bereits beschriebenen Effekt, dass mangelnder Informationsfluss auf offiziellen Kanälen die informelle Spekulation begünstigt, kann begegnet werden, indem durch größere Transparenz breiter Wissenszugang möglich wird. Dahingehende Maßnahmen könnten in ein Programmpaket eingebettet werden, dass langfristig die Verbesserung der gesamten Organisationskultur zum Ziel hat. Im New Public Management wird in verschiedenen Zusammenhängen von der Schaffung oder der Verbesserung der Transparenz gesprochen (z. B. Schedler & Proeller, 2006, S. 94). Diese Forderung



kann, wie die daneben formulierte Grundprämisse eines optimistischen Menschenbildes, entscheidende Wirkung auf die interne Informationsversorgung haben. Geht man davon aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich lernwillig sind und sich mit ihren Aufgaben identifizieren wollen, so bildet gute Information aller Beschäftigten die Grundlage für eine bessere Einbindung in den Gesamtprozess und für ein offenes, kommunikatives Umfeld. Die wertschätzende Einbeziehung des Einzelnen in den Prozess des gemeinsamen Wissensaufbaus enthält neben der Transparenz aber auch das Akzeptieren der Tatsache, dass Wissensmanagement Zeit erfordert. Auch dieser Aspekt muss eher der Organisationskultur zugerechnet werden, da hierzu kaum Anordnungen oder Dienstvereinbarungen erlassen werden können. Erst wenn für den Wissensaufbau und die Wissensverwaltung Zeitfenster selbstverständlich innerhalb der täglichen Routine offen gehalten werden, sind die Voraussetzungen für Veränderungen geschaffen.

Auch im Bereich der Verarbeitung und Verbreitung von neu in die Bibliothek kommenden Wissens ist eher auf kollaborative Prozesse als auf singuläre Maßnahmen zu setzen. Bei unbegrenzten Personalmitteln wäre vielleicht die Schaffung einer Art Pressestelle für Fachinformation vorstellbar. Die ganze Bandbreite bibliothekarischer Informationen im Auge zu behalten, wäre eine anspruchsvolle Aufgabe, daneben bestünde die Gefahr subjektiver Auswahlkriterien. Besser geeignet wäre eine verteilte Verantwortlichkeit für die verschiedenen Facetten der Fachinformation. Interne Informationswege könnten hier als unterstützende Arbeitsmittel eingesetzt werden. Daneben müssten kontinuierliche Schulungen zur Fachinformationskompetenz erfolgen. In diesem Rahmen könnte darüber informiert werden, welche Blogs interessant zu verfolgen sind, welche Möglichkeiten ein Twitteraccount eröffnen kann und wie die Nutzung von RSS-Feeds einen Beitrag zur Übersicht über große Informationsmengen leisten kann.

Flexible Kanäle, die hierarchieübergreifend schnelle und unkomplizierte Informationsweitergabe ermöglichen, sind eine Verbesserungsvariante. Auf der Ablageseite können Regeln und vorstrukturierte Speicherorte hilfreich sein. Regeln sind hier nicht als restriktive Vorgaben gemeint, sondern als unterstützende Strukturen. Wenn ich als Mitarbeiter nicht sicher sein kann, ob Wissen an zentraler Stelle verlässlich gespeichert wird, werde ich sicherheitshalber eigene Speicher anlegen. Wenn es im Intranet, in einem Wiki oder andernorts eine Struktur gibt, beispielsweise über die Vergabe neuer Schlagworte oder Tags, öffentlich zugängliche Informationen gut wieder zu finden, steigt die Wahrscheinlichkeit der Nutzung. Regeln zur Ver-

gabe von Datei- und Ordnernamen können helfen, kollaborative Ablagen übersichtlicher und einheitlicher zu gestalten. Wie bei den Überlegungen zur technischen Infrastruktur greift auch hier der banal klingende Ansatz, dass vorausschauende Planung und strukturierende Vereinheitlichung hilfreich sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die beschriebenen Maßnahmen, die im Rahmen einer Einflussnahme auf die Störfaktoren interner Informationsweiterleitung und –ablage getroffen werden können, die internen Informationsflüsse unterstützen und einen grundlegenden strukturellen Rahmen bilden, der die Beschäftigten der Bibliothek in die Lage versetzt, eigenverantwortlich an einer gemeinsamen Wissensbasis zu arbeiten.

## **5.2 Neue Wege – Lösungsansätze für interne IuK-Probleme**

Unter neuen Wegen werden im Folgenden keine vollständig neuen technischen Lösungen oder kommunikative Ansätze verstanden. Neu ist eher die Überführung bekannter Kommunikationslösungen in den Zusammenhang der internen Informationsstrukturen. Aus dem Internet ist die ‚soziale‘ Komponente schon seit einigen Jahren nicht mehr wegzudenken. Soziale Netzwerke, Schwarmintelligenz und für alle offene Kommunikationskanäle prägen die Angebote, die sich unter dem Schlagwort Web 2.0 etabliert haben. Im Unternehmensbereich wurde die Nutzung 2006 zuerst von McAfee unter dem Titel „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“ beschrieben. In seinem Artikel nennt er erstmals Wikis, Blogs und Instant-Messaging-Dienste im Zusammenhang mit dem Intranet und der internen Kommunikation.

Wikis haben inzwischen einen verhältnismäßig hohen Verbreitungsgrad als Arbeitsinstrument in Bibliotheken<sup>6</sup>. Dworak und Jeffery (2009, S. 404) nennen vier hauptsächliche Bereiche, in denen Wikis Anwendung finden: „(...) extra-organizational library collaboration, intra-organizational library collaboration, collaboration between library staff and patrons, and collaboration among patrons“. Wikis werden also überall dort eingesetzt, wo viele Menschen ge-

---

<sup>6</sup> Acht von 21 untersuchten Bibliotheken aus meiner Interviewreihe nutzen Wikis im internen Wissensmanagement.

meinsam an Inhalten arbeiten. Das Intranet wird dagegen in vielen Bibliotheken noch in konventioneller Weise geführt. Dazu werden HTML-basierte Seiten von Administratoren aufgebaut und gepflegt. Der Inhalt eines solchen Intranets ist in den meisten Fällen relativ statisch, da Änderungswünsche von den wenigen Administratoren sukzessive abgearbeitet werden müssen. Für den Aufbau einer möglichst tagesaktuellen Wissensdatenbank sind Wikis eine flexiblere Grundlage. Der Flaschenhals Administration entfällt, zudem nutzt die gemeinsame Wissensablage das Wissen einer ganzen Gruppe, die im Zusammenhang mit Wikipedia oft genannte ‚Schwarmintelligenz‘ (Kittur, Chi, Pendleton, Suh, & Mytkowicz, 2007). Mit diesen Voraussetzungen wäre Wiki-Software durchaus auch eine gute Grundlage für ein Intranet. Bedenken könnten hinsichtlich der Zuverlässigkeit eines gemeinsam zusammengetragenen Wissensspeichers ohne überprüfende Redakteure laut werden. Eigene Erfahrungen mit einem inzwischen einige Jahre bestehenden Auskunft-Wiki bestätigen das nicht. Die Kennzeichnung der Einträge mit dem Namen des Bearbeiters und die Möglichkeit des Nachvollziehens der Eintragsversionen veranlassen schon beim Eintrag zu einer gewissen Sorgfalt. Zudem können Fehler von allen schnell korrigiert werden. Diese Erfahrung bestätigen auch Dworak und Jeffery (2009, S. 409) und betonen daneben den Einfluss eines als Wiki geführten Intranets auf die Organisationskultur: „The Wiki intranet appears to have developed into a truly collective resource in the sense that the entire library staff is aware of their responsibility in keeping content current“.

In den meisten Fällen werden Wikis für spezielle Anwendungen neben einem existierenden Intranet geführt. Wird das Intranet mit einer Content Management Software (CMS) verwaltet, kann sich die Anzahl derer, die Anpassungen vornehmen können, erhöhen. Youse (2009, S. 174) betont die Bedeutung eines sorgfältigen Strukturaufbaus beim Aufbau oder einem Relaunch des Intranets. Hier sollte genauso sorgfältig verfahren werden, wie bei einer Überarbeitung des Webauftritts. Besonders weist Youse auf wichtige, zu beachtende Prinzipien hin, die sowohl für den Aufbau eines konventionellen Intranets als auch eines Web 2.0 Intranets gelten sollten: „...constant communication between intranet developers and end users, involving end users in planning process, content management, beta testing, training emphasis before/at implementation, and evaluation based on staff feedback and interaction with intranet“. Auf die Gefahr, dass ein konventionelles Intranet mit relativ statischen Inhalten neben neueren, in gemeinsamer Arbeit erstellten Inhalten erhalten bleiben könnte, weist Byrne (2009, o. S.) hin:

„(...) ‚social areas‘ tend to get built outside the portal, almost as the ‘cool’ part of the intranet.” Auch er macht darauf aufmerksam, dass dem Aufbau eines Intranets sehr viel Sorgfalt gewidmet werden sollte und schlägt für ein „user-centered design and development“ den Einsatz von vorherigen Aufgabenanalysen und von Personas vor. Ergänzend könnte vielleicht noch eine ‚Informationsbedarfsanalyse‘ (Kuhlen, et. al. (Hg.): Glossar, 2004, S. 55) durchgeführt werden. Mit dem Ansatz „you still need a well-functioning CMS, but you also need social services on top“ verbindet Byrne (2009, o. S.) die Ideen konventioneller Intranetauftritte mit neuen Web 2.0 Diensten.

Dieser Gedankengang kann bei näherem Hinsehen auf weitere Bereiche ausgedehnt werden. Viele komfortable Lösungen sind aus dem Internet bekannt und werden gern genutzt. So ist es in der Webseiten-Usability-Forschung eine anerkannte Tatsache, dass Nutzer unterschiedliche Herangehensweisen an die Navigation auf den Seiten haben. Dem wird – auf gut aufgebauten Seiten – Rechnung getragen durch ein vielfältiges Navigationssystem. Tabs und Seitenbäume werden ergänzt durch Sitemaps und Suchfunktionen, A-Z-Register und Breadcrumb-Navigationen. Vom Nutzer vergebene Schlagworte – Tags – individualisieren die Suchmöglichkeiten. Einige Internetportale bieten Personalisierungsmöglichkeiten an. Der Nutzer kann die Inhalte in einem bestimmten Rahmen nach eigenen Bedürfnissen strukturieren. Er kann einzelne Inhalte stärker in den Seitenfokus rücken und auf andere ganz verzichten. RSS-Feeds können ihn auf Änderungen auf einzelnen Seiten hinweisen, ohne dass er diese Seiten regelmäßig selbst überprüfen muss. Ein Bibliotheksintranet, das diese Features anbieten würde, wäre schon ziemlich komfortabel. Die Startseite stellt sich der Mitarbeiter dann nach eigenen Anforderungen zusammen. Bestimmte Inhalte sind verpflichtend, beispielsweise die Nachrichten aus der Verwaltung, sie sind für alle Mitarbeiter wichtig. Ein Auskunftsbibliothekar hat vielleicht einen Quicklink zum Auskunfts-Wiki und den Suchschlitz des Discoverysystems im Zentrum seiner Seiten, hier sucht er am häufigsten. Die Mitarbeiter der katalogisierenden Abteilung benötigen das nicht, hier steht alternativ ein Link zu den Katalogisierungsrichtlinien im Fokus.

Mit einer dynamisch aufgebauten Einstiegsseite in das Intranet eröffnet sich neben dem Angebot von Newsfenstern, die in einigen Content Management Systemen auch mit RSS-Feeds verknüpft werden können, auch die Möglichkeit, unterschiedliche Inhalte immer wieder einmal in das Zentrum der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu rücken. Blogs oder Microblogs könnten hier eingebunden werden und zu einzelnen Themenbereichen berichten. Über die Rolle, die Blogs in der internen Kommunikation und auch für das Wissensmanagement spielen können, berichten McIntyre und Nicolle (2008, S. 683): „Blogs are a successful strategy for disseminating internal information to library staff working in public services. They provide a convenient medium for the transfer of day-to-day communication, facilitate best practice and create an archive of institutional knowledge.“ In die gleiche Richtung gehen auch Costello und Del Bosque (2010, S. 143) in ihrem Bericht über die Fallstudie der University of Nevada Libraries: „The staff wiki is predominantly used to archive committee meeting minutes, policies and procedures, and departmental information, while blogs are used mainly for news items and departmental updates“. Die in diesem Bericht beschriebenen Erfahrungen zeigen, dass die Einführung von Web 2.0-Werkzeugen die interne Kommunikation verstärkt und Barrieren abbaut. Allerdings weisen die Autorinnen auch daraufhin, dass Schulungen für die Arbeit mit den neuen Kommunikationswegen unumgänglich sind und dass die Frequenz der Blog-Aktualisierungen einen Einfluss auf deren Akzeptanz hat.

Eine weitere, wichtige Funktion, die mit den Web 2.0-Anwendungen Einzug in die interne Kommunikation halten kann, bieten die Kommentarfelder, mit denen die Informationswege neue Richtungen ermöglichen: „What were once unidirectional channels of information broadcast down from administration are now collaborative spaces used extensively in strategic planning processes“ (McHale, 2010, S. 111). Kommentarfelder bieten erste Schritte aus der Unidirektionalität des statischen Intranets, Chatkanäle wären ein weitergehendes Angebot an die hierarchieübergreifende Kommunikation. Fetzer beschreibt in ihrer Studie „Chatten mit dem Vorstand“ 2010 vor allem die Nutzung von Chatkanälen in Veränderungsszenarien, die großen Kommunikationsbedarf evozieren. Vorstellbar ist der Einsatz von intern genutzten Chatkanälen in Bibliotheken in Umstrukturierungsprozessen oder in Qualitätsmanagementprojekten.

Einen weit darüber hinaus gehenden Ansatz verfolgen organisationsinterne soziale Netzwerke. Hier haben die Mitarbeiter einer Firma oder einer Organisation die Möglichkeit, sich ähnlich wie bei Facebook im privaten Bereich, mit anderen Mitarbeitern zu vernetzen. Wie bei Facebook und anderen sozialen Netzwerken wird auch hier die dafür notwendige Software frei im Intranet angeboten. Ein Beispiel für ein solches Angebot ist zum Beispiel Yammer<sup>7</sup>, das seit 2008 besteht. Mitarbeiter eines Unternehmens melden sich dort mit ihrer Firmenmailadresse an, damit wird sichergestellt, dass nur Mitarbeiter derselben Firma jeweils untereinander vernetzt werden. 2010 hatte Yammer bereits mehr als drei Millionen Nutzer aus 80.000 Firmen weltweit (Rao, 2010, o. S.). 2012 sollen es laut Yammer-Webauftritt 200.000 Firmen sein. In der Fallstudie ‚Capgemini: Microblogging als Konversationsmedium‘ (Richter, Schäfer, Riemer, & Diederich, 2011) wird der Einsatz von Yammer bei Capgemini, einem Unternehmen mit über 100.000 Mitarbeitern, betrachtet. „Das Potenzial einer Microblogging Plattform liegt z.B. im leichteren Auffinden von Experten im Unternehmen und im Ausschöpfen der Gesamtwissensbasis aller Mitarbeiter. Ein einzelner Mitarbeiter kann sich, ohne vorherige Auswahl konkreter Empfänger, mit einer aktuellen Fragestellung an interessierte, hilfsbereite Kollegen wenden“ (S. 4). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Yammer-Netzwerke in der Regel Bottom-up entstehen, sie entspringen also jeweils einer Initiative von Mitarbeitern, keiner Anregung oder Verordnung durch die Unternehmensleitung. Für die interne Kommunikation bieten solche Netzwerke sicher interessante Ansätze: „Über Yammer erfahren auch Nichtraucher alles. Kleine, aber nicht unwichtige Informationen werden oft nebenbei in der Raucherpause kommuniziert. Wenn Yammer zum Einsatz kommt, sind alle auf dem gleichen Informationsstand“ (Gysi, 2011, o. S.).

Auch Multimediaanwendungen können die interne Kommunikation bereichern. Für Wersig war die Welt der Organisationskommunikation 1989 noch aufgeteilt in Texte, Laute, Daten, Bilder und persönliche Begegnungen (S. 34). Ist man großzügig und fasst ein Skype-Telefonat als persönliche Begegnung auf, bietet das Internet heute Zugriff auf alle diese Medien. Für die interne Kommunikation sind hier noch lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Sicher

---

<sup>7</sup> [www.yammer.com](http://www.yammer.com)

gibt es in Bibliotheken schon Beispiele, wo neben Texten und Bildern auch Filme oder gesprochene Texte genutzt werden. Anwendungsmöglichkeiten sind vielleicht Lehrfilme oder interne Dokumentationen. Mit etwas Phantasie ergeben sich aber sicher noch ganz andere Nutzungsmöglichkeiten. Wer zum Beispiel schon einmal beobachtet hat, wie Nutzer von webbasierter Bildtelefonie ihrem Gesprächspartner die Umgebung mit der eingebauten Laptopkamera zeigen (es hat immer etwas Surreales und sieht aus, als würde der Laptop mal herumgeführt), kann sich vielleicht auch andere Anwendungsszenarien vorstellen. So könnte einer Mitarbeiterin, die in einer Außenstelle arbeitet, auf diese Weise die Teilnahme an einer Sitzung ermöglicht werden, ohne dass zuvor ein kostspieliges Videokonferenzsystem installiert werden muss. Filme könnten genutzt werden, um neuen Mitarbeitern die Einarbeitung zu erleichtern. Die Weihnachtsansprache des Direktors könnte als Podcast auch von denen gehört werden, die nicht zur Personalversammlung kommen konnten. Bilder könnten alternative Einstiege in Wissensablagen bieten. Multimedialität erweitert damit die Möglichkeiten sowohl der Informationsspeicherung als auch der Informationsweitergabe.

Nimmt man alle aufgezeigten Möglichkeiten zusammen, ergibt sich ein flexibles Netz aus verschiedenen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Das eigentliche Intranet steht dabei im Zentrum, bedarfsabhängig eingesetzte Web 2.0-Komponenten erweitern das Angebot. Diese Erweiterung beschreibt Yoose (2010, S. 174) als Generationensprung in der Intranetentwicklung: „The first generation of intranets created access to information but did not have the ability to incorporate collaboration. Web 2.0 applications give intranets the chance to fulfil the desire for collaboration”.

Die Nutzung von frei im Internet verfügbaren Angeboten erweitert die Möglichkeiten der Bibliotheksmitarbeiter darüber hinaus. Ein gemeinsamer Termin für eine Arbeitsgruppensitzung kann über die Internetseite [www.doodle.com](http://www.doodle.com) gefunden werden. Ein individuell eingerichteter Twitteraccount kann über aktuelle Entwicklungen im Bibliothekswesen informieren, wenn man sich zuvor die Mühe macht, gut informierte Berufskollegen aufzuspüren, denen man dann nur noch folgen muss. Für die gemeinsame Verwaltung und Indexierung von Internetverweisen können Bookmarking-Dienste wie Delicious oder BibSonomy genutzt werden. Stabenau (2007, S. 219) beschreibt im Zusammenhang mit der Entwicklungsgeschichte des netbib Weblogs die Notwendigkeit der Kenntnis aller dieser Werkzeuge für bibliothekarisches Perso-

nal: „(...) schließlich verstehen sich ja BibliothekarInnen auch als InformationsspezialistInnen?! Da sollte man es doch eigentlich erwarten können, dass diese über ‚skills‘ und auch Werkzeuge verfügen, mit Informationen, woher auch immer, umzugehen und diese zu filtern und einzusortieren“.

Werden alle diese Werkzeuge, Softwareanwendungen und Kommunikationskanäle tatsächlich situations- und organisationsabhängig genutzt, ist man der Anwendung von Social Software im Sinne der Enterprise 2.0-Definition schon ziemlich nahe. Nach McAfee (2006) sind die wichtigsten Komponenten der Social Software:

- Search (Seitenlayout, Navigation, Suchfunktionen)
- Links (Linkauswertung als Rankingmöglichkeit)
- Authoring (Blogs und Wikis als gemeinsame Arbeit an der Knowledge Base)
- Tags (als Möglichkeit der individuellen Strukturierung)
- Extensions (automatisch generierte Empfehlungen, z. B. über „StumbleUpon“)
- Signals (Hinweise auf neugenerierte Inhalte von Webseiten über E-Mails oder RSS-Feeds)

Auch die Erreichbarkeit von Kollegen stellt McAfee (2006, S. 21) in diesen Zusammenhang: „(...) the initial wiki environment lacked a feature called *presence display*. That is, it didn't offer a way to tell if another employee was at his or her computer". Statusmeldungen sind bekannt aus Instant Messaging Systemen, die webbasiert textorientierte Kommunikation ermöglichen.

WhatsApp ist ein Beispiel, wo ein solches System für die Anwendung auf mobilen Endgeräten angepasst wurde. Der Benutzer hat hier die Möglichkeit, seinen aktuellen Status zu verändern, dieser wird dann möglichen Kommunikationspartnern bei den Kontaktdaten angezeigt. Neben vorgegebenen Texten, wie „bei der Arbeit“ oder „beschäftigt“ gibt es auch die Möglichkeit, eigene Statusmeldungen zu formulieren. Im professionellen Bereich ist hier das Konzept von Unified Communications (UC) interessant. Es versucht, Elemente der Messaging Dienste mit der darüber hinausgehenden technischen Integration verschiedener Kommunikationskanäle in



einer einheitlichen Umgebung zu verbinden. „UC-Systeme integrieren (traditionelle und neue) Kommunikationsmedien (Telefon, Fax, Email, Instant Messaging, VoIP, Video) und Endgeräte mit Präsenzinformationen und weiteren Kooperationsfunktionen (z.B. Konferenz, Gruppenarbeit)“ (Picot, Riemer, & Taing, 2008, o. S.). In den Kontext von UC gehört auch das Zusammenführen mehrerer Telefone (Arbeitsplatzgeräte und Mobiltelefone) unter einer Rufnummer.

Allen bis hierhin erwähnten Anwendungsmöglichkeiten ist die Nutzung von sozialen Medien und neuesten technischen Entwicklungen gemeinsam. McConnell (2011, S. 41) spricht in der letzten Entwicklungsstufe des Intranets vom ‚digitalen Arbeitsplatz‘. Das Intranet als Einstiegsportal, Software für die gemeinschaftliche Arbeit, mobile Endgeräte, Echtzeitdienste wie Microblogging und Webkonferenzen und eine Kultur der Teilhabe kennzeichnen nach ihrer Beschreibung die moderne interne Kommunikation.

Erscheinen einige der hier vorgestellten Ansätze im Hinblick auf Bibliotheken noch wie Zukunftsvisionen, so ist doch deutlich geworden, dass nahezu alle innovativen Ideen im Bereich der Kommunikation und des Wissensmanagements Chancen auch für die interne Informationsablage und -weiterleitung bieten. Allein aus diesem Grund lohnt es sich auch künftig, neue Entwicklungen zu beobachten und ihre mögliche Verwendung im internen IuK-Netz zu bedenken. Der Horizon Report des New Media Consortiums beobachtet seit 2002 Schlüsseltechnologien und prognostiziert deren Verbreitungsaussichten im Bildungsbereich jährlich für die jeweils nächsten fünf Jahre. 2011 werden der steigende Gebrauch mobiler Endgeräte, Augmented Reality-Anwendungen, Gestensteuerung, Game-based Learning und das Internet der Dinge als Entwicklungen genannt, die sich voraussichtlich innerhalb der nächsten fünf Jahre durchsetzen werden (Johnson, Smith, Willis, Levine, & Haywood, 2011). Auch wenn es heute noch Phantasie erfordert, bei einigen der genannten Themen den Bezug zu den internen Informationswegen zu sehen, kann es jedoch interessant sein, derartige Prognosen zu beobachten. Auch Cloud Computing ist im großen Stil sicher auch noch kein Thema für Bibliotheken. Beispiele für die Nutzung kommerzieller Web-Hosting-Anbieter und des Internets als allgemeine Plattform, deren Softwareangebote Bibliotheken auch für interne Zwecke nutzen können, gibt es dagegen bereits. Anwendungen wie Doodle oder Survey Monkey bieten bereits cloudbasierte Dienste im Sinne von ‚Software as a Service‘ (SaaS).

### 5.3 Stakeholder im Projekt Professionalisierung der internen IuK-Struktur

Sieht man die Optimierung der internen Informationswege als Projekt an, so ist – wie bei jeder Projektvorbereitung – auch nach den Stakeholdern zu fragen. Wer sind die Beteiligten? Wer muss technische Innovationen veranlassen, Software beschaffen und neue Arbeitsmethoden einführen? Mindestens genauso wichtig ist aber die Frage nach den künftigen Nutzern der neuen Möglichkeiten, ihrer Motivation und Einbindung in die Veränderungsprozesse.

Apart from environments, platforms, 2.0 tools, and technical issues, the most important takeaway (...) is not to underestimate the previously mentioned human factors. Intranets must be easy to use, they must have functionality desired by users, and they must be integrated into daily workflows. (McHale, 2010, S. 113)

Die Aufgaben des Bibliotheksmanagements sind in der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur zu sehen. Darüber hinaus kann aber auch die Organisationskultur von oben – also top-down – beeinflusst werden. Rommert (2005, S. 54) weist darauf hin, dass Mitarbeiter als „struktureldeterminierte, selbststeuernde Systeme von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestoßen, nicht aber determiniert werden“ können. Eine Intervention könne nur über eine Veränderung der Umwelt der Systeme erfolgen. Dies ist im Zusammenhang gut verständlich. Die verordnete Nutzung von Twitterkanälen wäre beispielsweise vermutlich zum Scheitern verurteilt. Werden die Mitarbeiter dagegen in der Nutzung geschult und erkennen den Nutzen des Instruments, ist die Erfolgsaussicht wesentlich größer. Die Freiheit, neue Werkzeuge ausprobieren zu können und die Zeit, die man dafür benötigt zu erhalten, sind weitere Voraussetzungen. Die Bedeutung der Einbeziehung der späteren Nutzer in die Neuplanung einer Intranet-Struktur ist an anderer Stelle bereits beschrieben worden.

Ist in einer Bibliothek Eigenverantwortung nicht besonders gefragt, wird auch das Bewusstsein für die Verantwortung jedes Mitarbeiters für die Wissensspeicherung gering sein. Die Tatsache, dass sich Mitarbeiter voneinander in ihren Verhaltensweisen unterscheiden, darf daneben auch nicht vernachlässigt werden. Neben einigen ‚Early-Adoptors‘ wird es immer eine große Anzahl an Mitarbeitern geben, die neuen Anwendungen zunächst einmal skeptisch gegenüber stehen. So offen, transparent und mitwirkungsorientiert die sozialen Medien auch sind, gerade durch diese Eigenschaften können sie bei Mitarbeitern auch Ängste hervorrufen. Erfolgsversprechend

ist es, möglichst viele Kollegen für die neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten zu begeistern. McAfee (2006, S. 26) beschreibt sehr gut, dass das Management alleine nicht in der Lage ist, die Nutzung neuer Kommunikationskanäle zu beeinflussen: „(...) they can't really look over their people's shoulders all day saying, 'Tag that! Make a link! Now blog about what you just did!'" Die Aufgabe des Managements ist die der Anregung, der Unterstützung und der Beförderung des Mitteleinsatzes. „Manager sind in diesem Umfeld als Impulsgeber, Vorbilder und Coaches gefordert, die den Rahmen selbst organisierter Arbeit definieren und den Mitarbeitern Freiräume eröffnen“ (Buhse, 2011, S. 90f.).

Noch einmal erwähnt werden muss hier im Zusammenhang auch die Personalvertretung. Viele der genannten Kommunikationskanäle können als neue Arbeitsmittel angesehen werden. Bei deren Einführung ist immer der Personalrat bzw. der Betriebsrat zu beteiligen. Auch in diesem Bereich ist der Einfluss einer Organisationskultur nicht zu unterschätzen. Herrscht generell Offenheit gegenüber Neuem, wird sich auch der Personalrat der Einführung neuer Arbeitsmittel nicht entgegenstellen. Gehen Innovationen von Mitarbeitern aus, kann das die Akzeptanz durch den Personalrat vielleicht positiv beeinflussen.

Ein Projekt zur Optimierung der IuK-Struktur kann einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation haben. Nicht ohne Grund wird in der Literatur häufig auf den Einsatz von sozialen Medien gerade im Zusammenhang mit Change-Management-Prozessen hingewiesen (z. B. Schmalstieg & Pfannenberger, 2009). Die Kultur der internen Kommunikation steht in direktem Zusammenhang mit der Organisationskultur. Offenheit, Transparenz und Vernetzung sind auf der einen Seite Bedingung für die Informationsweitergabe in den sozialen Medien. Im übertragenen Sinne kennzeichnen sie das Selbstverständnis von Organisationen mit hohem Innovationspotenzial. „Enterprise 2.0 bedeutet eine Frischzellenkur für jedes Traditionsunternehmen“ (Buhse, 2011, S. 92). Mit einem kritischen Blick auf die internen Informationswege kann auch für das ‚Traditionsunternehmen‘ Bibliothek eine Frischzellenkur beginnen.

## 6 Der Weg ist das Ziel

Zu Beginn meiner Untersuchung hatte ich das Bild eines Bibliothekars entworfen, der sich im täglichen Arbeitsalltag einerseits von einer Flut von Informationen nahezu überschwemmt fühlt, auf der anderen Seite aber das diffuse Gefühl nicht loswird, dass die wirklich wichtigen Informationen ihn nicht immer erreichen. Dabei verbringt er viel Zeit mit dem Suchen nach Informationen. Mit der Organisation des Wissens, das er im Arbeitszusammenhang gewinnt und ansammelt, fühlt er sich alleine gelassen und oft genug hat er Grund, mit der ihn umgebenden Technik zu hadern. Inwieweit können nun die Erkenntnisse, die im Verlauf dieser Arbeit gewonnen wurden, Abhilfe in dieser herausfordernden Situation schaffen?

Die internen Informationswege stehen in direktem Zusammenhang mit dem Informationsmanagement einer Organisation. Es ist im Verlauf dieser Arbeit deutlich geworden, dass es sinnvoll ist, die internen Kommunikationskanäle einer Bibliothek und ihr Wissensmanagement gemeinsam zu betrachten. Beide haben großen Einfluss auf den effizienten Umgang mit Informationen. Ich möchte hier noch einmal an Kuhlens Definition von ‚Information als Wissen in Aktion‘ (1989, S. 15) erinnern. Um vorhandene Informationen tatsächlich in Aktion zu bringen, d. h. ihnen Relevanz für aktuell stattfindende Handlungen zu verschaffen, muss mit ihnen einiges geschehen. Sie müssen gespeichert, wieder aufgefunden und an den Ort transportiert werden, an dem sie gebraucht werden. Alle an diesen Prozessen beteiligten Speicher und Kanäle sind Informationswege nach der Definition dieser Arbeit. In den beschriebenen Konzepten vom ‚Digitalen Arbeitsplatz‘ und von ‚Unified Communications‘ sind dabei die Grenzen zwischen Speichern und Kanälen bereits weitgehend bedeutungslos. Gerade die Integration beider in gemeinsame Zusammenhänge beschreibt die Neuartigkeit dieser Ansätze.

Auf das komplexe Geflecht aus Einflussgrößen und Störfaktoren, das auf alle Phasen der Informationsverarbeitung einwirkt, habe ich hingewiesen. Im Verlauf dieser Betrachtungen habe ich immer wieder Ansatzpunkte aufgedeckt, die sich für eine korrigierende Einflussnahme anbieten. Auch die Tatsache, dass die Mitarbeiter einer Organisation selbst eine nicht unerhebliche Rolle als ‚Störfaktoren‘ einnehmen, ist herausgestellt worden. Die Stellschraube, an der

hier gedreht werden könnte, ist, wie bereits betont wurde, nicht so sehr der einzelne Mitarbeiter. Einfluss genommen werden muss vielmehr auf die Organisationskultur. Viele Begriffe, die oft im Zusammenhang mit den Social Media genannt werden, können hier den einzuschlagenden Weg weisen: Transparenz, Schwarmintelligenz und Teamarbeit kennzeichnen nicht nur Werkzeuge wie Blogs oder Wikis, sie sind auch die Grundlage einer neuen Basis für die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation. Ich habe aufgezeigt, wie gut die sozialen Medien als Kommunikationskanäle zu modernen Arbeitsstrukturen passen. Hier bieten sich viele Chancen. Die Auswertung der Interviewreihe hat ergeben, dass es bereits Ansätze für die Verwendung dieser Instrumente in der internen Kommunikation gibt. Vorhandene Angebote auszubauen und neue Einsatzmöglichkeiten zu entdecken, können wichtige Impulse sowohl auf die Infrastruktur der Informationswege, als auch auf den größeren Zusammenhang der Kommunikation in der Organisation geben. Ein Ziel jeder Bibliothek sollte es sein, eine leistungsfähige Serviceeinrichtung für ihre Kunden zu werden. Mit der Arbeit an einem optimierten Informationsmanagement ist die Bibliothek auf dem Weg dahin.

Aus der Arbeit hat sich ergeben, dass es im Hinblick auf das Informationsmanagement nicht adäquat ist, eine ganzheitliche Lösung zu fordern. Noch einmal möchte ich auf Wersig (1989, S. 89) verweisen: „Die Welt ist bizarr und manchmal kann man dem mit Management begegnen“ – aber eben nur manchmal. Einflussnahmen auf komplexe Systeme sollten immer nur punktuell und vor allem vorsichtig erfolgen. Wird für eine gemeinsame Wissensablage beispielsweise eine feste Struktur vorgegeben, so ist es nur eine Frage der Zeit, bis irgendetwas auftaucht, das nicht in diese Struktur passt. Anpassungsmöglichkeiten müssten schon bei der Planung mitbedacht werden. Um dieses Dilemma zu umgehen, wäre es eine beispielsweise eine Überlegung, gleich auf Strukturen zu verzichten und lieber auf intelligente Suchmöglichkeiten zu vertrauen. Neue Kommunikationskanäle erfordern, wie beschrieben, in nicht geringem Maße neue Arbeitsmethoden. Die Unterstützung und die Beförderung des notwendigen Veränderungsprozesses erfordern Geduld und Fingerspitzengefühl, keinen Masterplan.

Trotz der grundsätzlichen Beschränkung dieser Arbeit auf die internen Kommunikationswege möchte ich an dieser Stelle den Blick erweitern. Offenheit und Transparenz machen auch an der Tür zwischen dem internen Arbeitsbereich und dem Lesesaal nicht halt. Bereits hingewiesen habe ich beispielsweise auf die Möglichkeit der Nutzung eines Twitterkanals (der ja im

Normalfall öffentlich einsehbar ist) für die Strukturierung der Informationen aus der bibliothekarischen Community. Bei der Nutzung eines Bookmarking-Dienstes durch die Bibliothek können andere Nutzer des Dienstes ihre eigenen Schlagwörter ergänzen. Es gibt auch Gelegenheiten, in denen Leser direkt in Arbeitszusammenhänge einbezogen werden, sei es beispielsweise bei Usability-Studien oder in Fokusgruppeninterviews zu neuen Serviceangeboten. Für die Außenkommunikation gedachte Blogs der Bibliothek haben immer auch eine Wirkung auf die Mitarbeiter. Es wird deutlich, dass auch hier Grenzen durchlässiger werden. Ist es dann noch so undenkbar, dass unsere Kunden schon während der Entstehungsphase neuer Angebote beispielsweise Einblick in interne Arbeitsforen nehmen und durch ihre Kommentare Einfluss auf die weitere Entwicklung haben könnten?

Einen Königsweg gibt es nicht. Auch in der Zukunft wird sich das Informationswegenetz aus vielen verschiedenen Komponenten zusammensetzen. Neben der mündlichen Kommunikation wird der E-Mailverkehr dabei die solide Basis der internen Kommunikation bilden. Intranets müssen zu einfach bedienbaren Wissensspeichern ausgebaut werden. Spielerisch können neue Anwendungen ausprobiert und phantasievoll Einsatzbereiche für das mit den sozialen Medien vorhandene Instrumentarium erdacht werden. Geht eine solche Entwicklung dann mit der Konsolidierung einer anpassungsfähigen, modernen IT-Infrastruktur einher, ist die Bibliothek auf dem richtigen Weg hin zu einem professionellen Informationsmanagement für Informationsspezialisten.

## Literaturverzeichnis

- Adler, F., Frost, I., & Gross, D. (2011, 09. August). *Die Qual der Wiki-Wahl. Wikis für Wissensmanagement in Organisationen*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://www.pumacy.de/publikationen/wikis\\_fuer\\_wissensmanagement.html](http://www.pumacy.de/publikationen/wikis_fuer_wissensmanagement.html).
- Angeles, M. (2006, 10. August). *Behavior of Enterprise Intranet Users vs. Consumer Internet Users / urlgreyhot*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://urlgreyhot.com/personal/weblog/behavior\\_of\\_enterprise\\_intranet\\_users\\_vs\\_consumer\\_internet\\_users](http://urlgreyhot.com/personal/weblog/behavior_of_enterprise_intranet_users_vs_consumer_internet_users).
- Bergmann, J. (Hg.) (2010). *Handbuch Bibliothek 2.0*. Berlin [u. a.]: de Gruyter Saur.
- Berns, S. & Hennigsen, D. (2010). *Der Twitter-Faktor. Kommunikation auf den Punkt gebracht* (2. Aufl.). Göttingen: Business Village.
- Buhse, W. (2011). Enterprise 2.0 im Management. Frischzellenkur für Unternehmen. In F. Wolf (Hg.), *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten* (S. 88–111). München: Hanser.
- Bundesministerium des Inneren, IT-Stab (2006, 15. November). *E-Government 2.0*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED\\_Verwaltung/Informationsgesellschaft/e\\_government\\_des\\_bundes\\_.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Informationsgesellschaft/e_government_des_bundes_.pdf?__blob=publicationFile).
- Buzás, L. (1975). *Deutsche Bibliotheksgeschichte des Mittelalters* (Elemente des Buch- und Bibliothekswesens, 1). Wiesbaden: Reichert.
- Byrne, T. (2009). Properly socializing your intranet. *EContent*, 32(9), 42. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.econtentmag.com/Articles/Column/Technology-Watch/Properly-Socializing-Your-Intranet-58058.htm>.
- Costello, K. & Del Bosque, D. (2010). For Better or Worse. Using Wikis and Blogs for Staff Communication in an Academic Library. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 143–160). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.
- Dausendschön-Gay, U., Domke, C., & Ohlhus, S. (Hg.) (2010). *Wissen in (Inter-)Aktion. Verfahren der Wissensgenerierung in unterschiedlichen Praxisfeldern*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Döbler, T. (2010). Wissensmanagement. Open Access, Social Networks, E-Collaboration. In W. Schweiger & K. Beck (Hg.), *Handbuch Online-Kommunikation* (S. 385–408). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dworak, E. & Jeffery, K. (2009). Wiki to the Rescue. Creating a more dynamic intranet. *Library Hi Tech*, 27(3), 403–410.
- Ehrlich, S. & Lin, D. (2011). Das Social Intranet und seine Rolle für das Wissensmanagement. In F. Wolf (Hg.), *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten* (S. 287–301). München: Hanser.
- Eizinger, S.V. (2004). *Der Einfluss des Intranets auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich Kommunikation und Information im Unternehmen. Eine exemplarische Untersuchung* (Schriften zur Medienwissenschaft, 7). Hamburg: Kovač.

Evjy, C. & McHale, N. (2010, 08. Oktober). *Intranets 2.0 School. How to build the essential staff intranet for your library*. Colorado Association of Libraries Annual Conference. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.slideshare.net/ninermac/intranets-school>.

Faden, M. (2007). *Der Einsatz eines WIKIs als zentrales Kommunikationsinstrument für die Thesauruspflge an verteilten Bibliotheksstandorten*. Master-Arbeit (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 212). Berlin.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat.

Fetzer, H. (2010). *Chatten mit dem Vorstand. Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen* (Europäische Studien zur Textlinguistik, 9). Tübingen: Narr.

Götz, K. & Schmid, M. (2004). *Theorien des Wissensmanagements*. Frankfurt am Main; New York: Lang.

Günthner, S. & Kotthoff, H. (Hg.) (1992). *Die Geschlechter im Gespräch. Kommunikation in Institutionen*. Stuttgart: J.B. Metzler.

Gysi, S. (2011, 16. Dezember). *Yammer funktioniert wie Raucherpausen für Nichtraucher*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://blog.blogwerk.com/2011/12/16/yammer-funktioniert-wie-raucherpausen-fur-nichtraucher/>.

Hammwöhner, R., Fuchs, K.-P., Kattenbeck, M., & Sax, C. (2007, 01. Januar). *Qualität der Wikipedia – eine vergleichende Studie – Publikationsserver der Universität Regensburg*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://epub.uni-regensburg.de/15565/>.

Hammwöhner, R., Rittberger, M., & Semar, W. (Hg.) (2004). *Wissen in Aktion. Der Primat der Pragmatik als Motto der Konstanzer Informationswissenschaft*. Festschrift für Rainer Kuhlen. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Hauschke, C. (2010, 16. Juni). *Biblioblogistische Lesewolken. Bibliothekarischer Perlentaucher*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://infobib.de/blog/2010/06/16/biblioblogistische-lesewolken-bibliothekarischer-perlentaucher/>.

Hennings, R.-D., Grudowski, S., & Ratzeck, W. (Hg.) (2003). *(Über-)Leben in der Informationsgesellschaft. Zwischen Informationsüberfluss und Wissensarmut*. Festschrift für Prof. Dr. Gernot Wersig zum 60. Geburtstag (DGI-Schrift (Informationswissenschaft), 4). Frankfurt am Main: Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis.

(2010). *Herausforderung Web 2.0. HRK-Handreichungen* (Beiträge zur Hochschulpolitik). Bonn: HRK, Hochschulrektorenkonferenz. Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2010-11\\_Herausforderung\\_Web2.0.pdf](http://hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2010-11_Herausforderung_Web2.0.pdf)

Hodgins, D. (2010). Dynamic Space for Rent. Using Commercial Web Hostings to Develop a Web 2.0 Intranet. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 115–127). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.

Jeffery, K. & Dworak, E. (2010). Who Moved My Intranet? The Human Side of Introducing Collaborative Technologies to Library Staff. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 177–186). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.



- Johnson, L., Smith, R., Willis, H., Levine, A., & Haywood, K., (2011). The 2011 Horizon Report. Austin, Texas: The New Media Consortium. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/HR2011.pdf>.
- Kaden, B. (2007, 19. Februar). *Kein Bankgeheimnis. Das Web 2.0 als Wissensmanagement-Tool*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://weblog.ib.hu-berlin.de/?p=4991>.
- Kim, B. (2010). Organizational and Social Factors in the Adoption of Intranet 2.0. A Case Study. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 187–206). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.
- Kittur, A., Chi, E., Pendleton, B., Suh, B., & Mytkowicz, T. (2007). *Power of the Few vs. Wisdom of the Crowd. Wikipedia and the Rise of the Bourgeoisie*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.chrisbirke.com/whitepapers/2008%20-%20Power%20of%20the%20Few%20vs.%20Wisdom%20of%20the%20Crowd.pdf>.
- Kleinberger Günther, U. (2002). Mediennutzung im beruflichen Alltag: Einstellungen, Urteile, Erfahrungen. In C. Thimm (Hg.), *Unternehmenskommunikation offline/online. Wandelprozesse interner und externer Kommunikation neue Medien* (S. 36–51). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Kneifel, F. (2010). Der Katalog 2.0. Mit Web 2.0 zum Online-Katalog der nächsten Generation. In J. Bergmann (Hg.), *Handbuch Bibliothek 2.0* (S. 37–61). Berlin [u. a.]: de Gruyter Saur.
- Kuhlen, R. (1989). *Pragmatischer Mehrwert von Information. Sprachspiele mit informationswissenschaftlichen Grundbegriffen*. Konstanz: Univ., Informationswissenschaft
- Kuhlen, R., Seeger, T., & Strauch, D. (Hg.) (2004). *Glossar* (Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation, 2) (5. Aufl.). München [u. a.]: Saur.
- Kuhlen, R., Seeger, T., & Strauch, D. (Hg.) (2004). *Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und -praxis* (Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation, 1) (5. Aufl.). München [u. a.]: Saur.
- Lassert, K. (2005). *Kommunikation als subjektiver Erfolgsfaktor. Zur Messung von teaminterner Kommunikation im organisationalen Kontext*. Frankfurt am Main [u. a.]: Lang.
- Lüngen, H. (2004). *Organisation am Draht. Folgen des E-Mail-Einsatzes in Unternehmen* (1. Aufl.). Lohmar ; Köln: Eul.
- Maletzke, G. (2002). Kommunikationsform Gerücht. In C. Mast & G. Maletzke (Hg.), *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (S. 225–240). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, C. (2000). *Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer*. Berlin.
- Mast, C. & Maletzke, G. (Hg.) (2002). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21–28.
- McConnell, J. (2011). Trends für Intranet und digitalen Arbeitsplatz. In F. Wolf (Hg.), *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten* (S. 40–49). München: Hanser.

- McConnell, J. (2012, 03. Januar). *Digital Workplace Trends 2012. Sample Pack*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.digital-workplace-trends.com/purchase-information/sample-pages>.
- McHale, N. (2010). Editorial. Guest Editor's Introduction. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 111–113). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.
- McHale, N. (Hg.) (2010). *Library Intranets. Journal of Web Librarianship*, 4 (2/3).
- McIntyre, A. & Nicolle, J. (2008). Biblioblogging. Blogs for Library Communication. *The Electronic Library*, 26 (5), 683–694.
- Mitchell, E. (2010). Library Intranets. Something This Popular Has to Be Good. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 283–286). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.
- Müller, T. (2011). Wissen optimal nutzen. Wie Suche im Intranet erfolgreich wird. In F. Wolf (Hg.), *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten* (S. 180–203). München: Hanser.
- Nöcker, R. (2005). Interne Kommunikation: Wo Veränderung droht, sind Gerüchte nicht weit. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (199), 59. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/interne-kommunikation-wo-veraenderung-droht-sind-geruechte-nicht-weit-1253491.html>.
- Pfannenberger, J. (Hg.) (2009). *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen, Prozesse, Umsetzung* (2. Aufl.). Frankfurt, M: Frankfurter Allg. Buch.
- Picot, A. & Maier, M. (1993). Interdependenzen zwischen betriebswirtschaftlichen Organisationsmodellen und Informationsmodellen. *IM Information Management* (3), S. 6–15. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://epub.ub.uni-muenchen.de/6770/1/6770.pdf>.
- Picot, A., Riemer, K., & Taing, S. (2008, 11. Dezember). *Unified Communications*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.oldenbourg.de/8080/wi-enzyklopaedie/lexikon/informationssysteme/kommunikations-und-kollaborationssysteme/Unified-Communication/index.html>.
- Popova, M. (2012, 20. Januar). *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption / Brain Pickings*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.brainpickings.org/index.php/2012/01/19/the-information-diet-clay-johnson/>.
- Rao, L. (2010). *Yammer Debuts A Facebook For The Enterprise*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://techcrunch.com/2010/09/28/yammer-debuts-a-facebook-for-the-enterprise/>.
- Richter, A., Schäfer, S., Riemer, K., & Diederich, S. (2011, 08. März). *Capgemini. Microblogging als Konversationsmedium*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.e20cases.org/files/fallstudien/e20cases-10-capgemini.pdf>.
- Riemer, K. & Taing, S. (2009). Unified Communications. *Business & Information Systems Engineering* (4), S. 326–330.
- Rommert, F.-M. (2005). *Hoffnungsträger Intranet. Charakteristika und Aufgaben eines neuen Mediums in der internen Kommunikation* (Internet Research, 6) (2. Aufl.). München: Fischer.

- Sander, C. (2010). *Change! Bewegung im Kopf. Ihr Gehirn wird so, wie Sie es benutzen; mit neuen Erkenntnissen aus Biologie und Neurowissenschaften* (1. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2006). *New Public Management* (3. Aufl.). Bern; Stuttgart: Haupt; UTB.
- Schmalstieg, D. & Pfannenberger, J. (2009). Die Medien der Veränderungskommunikation. In J. Pfannenberger (Hg.), *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen, Prozesse, Umsetzung* (S. 58–71). Frankfurt, M: Frankfurter Allg. Buch.
- Schneider-Kempf, B. 7 *Leitthemen für die Zukunft. Qualitätsmanagement an der Staatsbibliothek zu Berlin, Abstract..* Dienstag, 22.5.2012 - Qualitätsmanagement. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://reg.mcon-mannheim.de/onlineprogramm-mmv/index.aspx?kongressID=49>.
- Schweiger, W. & Beck, K. (Hg.) (2010). *Handbuch Online-Kommunikation* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Shirky, C. (2008). *It's not information overload. It's filter failure*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.web2expo.com/webexny2008/public/schedule/detail/4817>.
- Sperka, M. (1996). *Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage* (Pädagogische Psychologie und ihre Anwendungen, 3). Essen: Verl. Die Blaue Eule.
- Stabenau, E. (2007). Wie alles anfang, oder "Hinter den Kulissen von netbib". *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 31 (2), 212–219. Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://www.b2i.de/fileadmin/dokumente/BFP\\_Bestand\\_2007/Jg\\_31-Nr\\_2/Jg\\_31-Nr\\_2\\_Aufsaeetze/Jg\\_31-2007-Nr\\_2-S\\_212-219.pdf](http://www.b2i.de/fileadmin/dokumente/BFP_Bestand_2007/Jg_31-Nr_2/Jg_31-Nr_2_Aufsaeetze/Jg_31-2007-Nr_2-S_212-219.pdf).
- Tannen, D. (1993). *Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden* (2. Aufl.). München: Goldmann.
- Thimm, C. (2002). Einleitung: Unternehmenskommunikation im medialen Wandel. In C. Thimm (Hg.), *Unternehmenskommunikation offline/online. Wandelprozesse interner und externer Kommunikation neue Medien* (S. 5–10). Frankfurt a. M: Peter Lang.
- Thimm, C. (Hg.) (2002). *Unternehmenskommunikation offline/online. Wandelprozesse interner und externer Kommunikation neue Medien*. Frankfurt a. M: Peter Lang.
- Thimm, C. & Wehmeier, S. (Hg.) (2008). *Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie*. Frankfurt am Main ; New York: Lang.
- Thun, F. Schulz von, Ruppel, J., & Stratmann, R. (2011). *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (61531) (12. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Wersig, G. (1989). *Organisations-Kommunikation: die Kunst, ein Chaos zu organisieren*. Baden-Baden: FBO.
- Wolf, F. (Hg.) (2011). *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten*. München: Hanser.
- Yedwab, D. (2007, 05. Februar). *What does UC mean?* Zugriff am 13. Januar 2013 unter [http://connectedplanetonline.com/mag/telecom\\_uc\\_mean/](http://connectedplanetonline.com/mag/telecom_uc_mean/).

Yoose, B. (2010). When the New Application Smell is Gone. Traditional Intranet Best Practise and Existing Web 2.0 Intranet Infrastructures. In N. McHale (Hg.), *Library Intranets* (4, S. 161–175). Philadelphia, PA [u. a.]: Routledge, Taylor & Francis.

ZEIT ONLINE GmbH, Hamburg & Germany (2010, 27. August). *Online-Kommunikation: Warum das Telefongespräch verschwindet / Digital / ZEIT ONLINE*. Zugriff am 13. Januar 2013 unter <http://www.zeit.de/digital/internet/2010-08/ende-telefon-internet-email/komplettansicht>.

## Anhang

Tabelle zu den Interviewergebnissen – Spalten 1 – 7

1 Lfd. Nr.	2 Art der Bibliothek	3 Anzahl der Mitarbeiter	4 Papier	5 Intranet	6 FoR	7 FmR
1	Staats- oder Landesbibliothek	> 100	x		x	x
2	Hochschulbibliothek	2-10	x		x	
3	Hochschulbibliothek	> 100		x	x	x
4	Staats- oder Landesbibliothek	> 100		x	x	x
5	Spezialbibliothek	2-10	x	x	x	x
6	Hochschulbibliothek	31-100	x	x		x
7	Staats- oder Landesbibliothek	>100		x	x	
8	Privatbibliothek	2-10			x	x
9	Öffentliche Bibliothek	31-100	x	x		
10	Staats- oder Landesbibliothek/ Hochschulbibliothek	>100	x			
11	Spezialbibliothek	11-30	x	x		
12	Staats- oder Landesbibliothek/ Hochschulbibliothek	>100	x	x		x
13	Spezialbibliothek	2-10	x	x	x	
14	Hochschulbibliothek	>100	x	x	x	x
15	Hochschulbibliothek	>100	x	x		x
16	Spezialbibliothek	>100	x	x		
17	Öffentliche Bibliothek	OPL	x		x	
18	Hochschulbibliothek	>100	x	x	x	x
19	Spezialbibliothek	2-10	x		x	
20	Spezialbibliothek	OPL		x	x	
21	Spezialbibliothek	2-10	x		x	

Tabelle zu den Interviewergebnissen – Spalten 8 – 14

1 Lfd. Nr.	8 E-Mail- verteiler	9 Wiki	10 Chat	11 Blog Microblog	12 Papier		13 Informelle Komm.		14 Nutzung von Social Media in der Außen- kommunikation
					+	-	+	-	
1	x				x		x		Facebook, Newsletter
2	x				x		x		
3	x				x		x		Facebook, Twitter, RSS-Feeds
4	x	x				x	x		Facebook, Twitter, RSS-Feeds, Newsletter
5	x					x	x		Blog, RSS-Feeds, Chat
6	x	x		x	x		x		Twitter
7	x	x			x		x		Facebook, Twitter, Blog, RSS-Feeds
8	x	x				x	x		Wiki
9	x					x	x		Facebook, Flickr
10	x				x		x		
11	x	x			x		x		RSS-Feeds
12	x	x			x		x		Facebook, Twitter, Blog
13	x			x	x		x		
14	x				x		x		RSS-Feeds
15	x	x			x		x		Facebook, Twitter, Blog, Chat, RSS-Feeds
16	x			x		x	x		
17	x			x		x	x		Facebook
18	x	x			x		x		Facebook, Blog, RSS- Feeds, Chat
19	x		x	x		x	x		Facebook
20	x				x		x		
21						x	x		RSS-Feeds

## Legende zur Tabelle

Die Spalten 4 – 11 beziehen sich auf die Antworten zur dem Fragenkomplex:

**Welche Informationswege stehen in der Bibliothek für die interne Information zur Verfügung?**

Folgende Antwortvorschläge wurden gegeben:

**Papiergebundene Wege (Rundschreiben, Arbeitsanweisungen, Arbeitsanleitungen, Hauszeitschriften) (Spalte 4)**

**Intranet (Spalte 5)**

**File-basiertes Ablagesystem ohne Rechteverwaltung (Spalte 6)**

**File-basiertes Ablagesystem mit Rechteverwaltung (Spalte 7)**

**E-Mailverteiler (Spalte 8)**

**Wiki (Spalte 9)**

**Chatkanäle (Spalte 10)**

**Interne Blogs/Microblogs (Spalte 11)**

Die Spalte 12 bezieht sich auf die Frage:

**Für wie wichtig halten Sie papiergebundene Informationsweiterleitung für die Informationsversorgung in Ihrer Bibliothek?**

Folgende Antwortvorschläge wurden gegeben:

**Wichtig (+)**

**Nicht so wichtig (-)**

Die Spalte 13 bezieht sich auf die Frage:

**Bitte schätzen Sie die Bedeutung informeller Informationskanäle (das Gespräch in der Teeküche, Raucherpausen, "Flurfunk") in Bibliotheken ein.**

Folgende Antwortvorschläge wurden gegeben:

**Wichtig (+)**

**Nicht so wichtig (-)**

Die Spalte 14 bezieht sich auf die Frage:

**Nutzt die Bibliothek für Ihre Kommunikation mit den Lesern Web 2.0-Werkzeuge? Welche?**